جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عُمان

إعداد الطالبة

إيمان بنت محمد بن زيد المعولي

إشراف

الدكتور "محمد أمين" حامد القضاة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية/ قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2013 م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

نقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة ايمان بنت محمد المعولي الموسومة بـــ:

درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة التربوية.**

القسم: الاصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
د. محمد أمين القضاة		2013/07/07	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حسن أحمد الطعاني		2013/07/07	عضواً
د. نايل سالم الرشايدة		2013/07/07	عضواً
د. محمد سالم العمرات		2013/07/07	عضواً

عميد الدراسات العلـيا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
الهاتف: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين حفظهما الله

كما اهديه إلى إخواني* أيمن وأمجد*وأخواتي*أمل وآمال *في تشجيعي والوقوف معي للخروج بهذا العمل إلى ما هو عليه الآن.

كذلك عمى* جابر* على الدعم الذي قدمه لي فى الحصول على المعلومات أثناء إعداد هذا العمل.

واهديه كذلك إلى كل باحث عن المعرفة والعلم في كل مكان.

إيمان بنت محمد بن زيد المعولي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد،

أتقدم بالشكر بعد شكر الله عز وجل إلى الدكتور الفاضل "محمد أمين " القضاة الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة والذي لم يتأخر في تقديم النصح والتوجيه ومن ثم أتقدم بجزيل الشكر إلى لجنه المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي هذه وإبداء ملاحظاتهم القيمة كما أتوجه بالشكر لجامعة مؤتة ممثلة بأعضاء هيئتها التدريسية والإدارية بالأخص كلية العلوم التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية كما أقدم شكري الجزيل إلى أساتذتنا الأفاضل اللذين بذلوا جهدا في تحكيم أداة الدراسة والشكر موصول إلى الملحقية الثقافية بسفارة سلطنة عُمان لدى المملكة الأردنية الهاشمية، كذلك وزاره التعليم العالي بالسلطنة لتسهيل مهمتي، كذلك نشكر كل من زودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث ونخص بالذكر جهاز الرقابة المالية والإدارية لدولة ووزارة التربية والتعليم ممثله بالمديرية العامة لتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة ولجميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات مدارس محافظه الباطنه جنوب الذين ابدوا تعاونا كبيرا في الإجابة على بنود الاستبانة بكل موضوعية.

لهم جميعاً مني كل الشكر والتقدير والإحترام

إيمان بنت محمد بن زيد المعولي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الملاحق	ل
الملخص باللغة العربية	م
الملخص باللغة الإنجليزية	ن
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	1
1.1 مقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها	3
3.1 أهمية الدراسة	4
4.1 أهداف الدراسة	5
5.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية	5
6.1 حدود الدراسة	6
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	7
1.2 الإطار النظري	7
2.2 الدراسات السابقة	37
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	46
1.3 مجتمع الدراسة	46
2.3 عينة الدراسة	46
3.3 أداتي الدراسة	47
4.3 الصدق والثبات	47
5.3 متغيرات الدراسة	50

6.3 المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير	50
7.3 المعالجات الإحصائية	51
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات	52
1.4 عرض النتائج ومناقشتها	52
2.4 التوصيات	109
المراجع	110
الملاحق	118

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها	47
2	معاملات ارتباط بيرسون بين أداء الأفراد على كل فقرة والكلي للرقابة الإدارية	48
3	معاملات ارتباط بيرسون بين أداء الأفراد على كل فقرة والكلي للأداء الوظيفي	49
4	قيم معاملات الثبات	49
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات مرتبة تنازلياً	52
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القرار الإداري مرتبة تنازلياً	55
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الإداري مرتبة تنازلياً	57
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الفني مرتبة تنازلياً	59
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الوسائل الرقابية مرتبة تنازلياً	61
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لمجال الأداء التعليمي مرتبة تنازليا.	63

11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء التعليمي مرتبة تنازلياً	65
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العلاقات مع الآخرين مرتبة تنازلياً	67
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال السلوكيات والانضباط مرتبة تنازلياً	69
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمو المعرفي والمهني مرتبة تنازلياً	71
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير النوع الاجتماعي	73
16	نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي	74
17	نتائج اختبار ت لأثر النوع الاجتماعي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي	75
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير المسمى الوظيفي لمجالات الدراسة مرتبة تنازليا	76
19	نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المسمى الوظيفي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لمجالات مرتبة تنازليا	76

20	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر لأثر المسمى الوظيفي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للمجالات	77
21	نتائج اختبار ت لأثر المسمى الوظيفي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي	78
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير مستوى المدرسة	79
23	نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر مستوى المدرسة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية	80
24	نتائج اختبار ت لأثر مستوى المدرسة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي	80
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير المؤهل العلمي	82
26	نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للمجالات	83
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب	83

	في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي حسب متغير المؤهل العلمي للكلي	
28	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي	84
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير الخبرة	85
30	نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للمجالات	86
31	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للمجالات	86
32	نتائج اختبار شافيه لأثر الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للمجالات	87
33	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي حسب متغير الخبرة	88
34	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي	88
35	نتائج اختبار شافيه لأثر الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة	89

الإدارية للكلي

36 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقـديرات أفـراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير النوع الاجتماعي 90

37 نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنـوب فـي سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي 91

38 نتائج اختبار ت لأثر النوع الاجتمـاعي علـى مـستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي 91

39 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقـديرات أفـراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير المسمى الوظيفي للمجالات 93

40 نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المسمى الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنـوب فـي سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات 93

41 نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب فـي سـلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات 94

42 نتائج اختبار ت لأثر المسمى الـوظيفي علـى مـستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي 95

43 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقـديرات أفـراد 96

	العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير مستوى المدرسة	
44	نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر مستوى المدرسة على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات	97
45	نتائج اختبار ت لأثر مستوى المدرسة على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين الإدارية للكلي	97
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير المؤهل العلمي	99
47	نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات	100
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي حسب متغير المؤهل العلمي للكلي	100
49	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي	101
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب	102

	في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير الخبرة	
51	نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة على درجة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات	103
52	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات	103
53	نتائج اختبار شافيه لأثر الخبرة على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات	104
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي حسب متغير الخبرة	105
55	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي	106
56	نتائج اختبار شافيه لأثر الخبرة على مستوى الأداء الوظيفي الكلي بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان	106
57	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين	107

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوانه	الصفحة
أ	الاستبانة بصورتها الأولية	118
ب	الاستبانة بصورتها النهائية	126
ج	قائمة بأسماء المحكمين	135
د	كتب تسهيل المهمة	137
هـ	ملحق بأسماء مدارس المحافظة	142

الملخص

درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عُمان

إيمان بنت محمد بن زيد المعولي

جامعة مؤتة، 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان. وتكونت عينة الدراسة من (527) معلما ومعلمة، و (69) مديرا ومديرة، تم اختيارهم بطريقه عشوائية ، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانتين: أحداهما تتعلق بالرقابة الإدارية لمديري المدارس، والأخرى تتعلق بالأداء الوظيفي للمعلمين وتم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي والمتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار(ت)، واختبار شافيه للمقارنات البعدية. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية قد جاءت بدرجة مرتفعة.كما أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كانت بدرجة مرتفعة.

كما وأظهرت النتائج فروقا ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المديرين في الرقابة الإدارية والمعلمين في الأداء الوظيفي ولمتغير الخبرة ولصالح أكثر من 10سنوات في الرقابة الإدارية وأقل من 5 سنوات في الأداء الوظيفي .

وأظهرت فروقا ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الكلى لمتغير النوع الاجتماعي على الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي ولصالح الإناث، فيما لم تظهر فروقا في كل من مجالات الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولم تظهر النتائج فروقا ذات داله إحصائية في الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات مستوى المدرسة والمؤهل العلمي، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة المديرين للرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بأساليب الرقابة الإدارية وتحديثها لأهميتها الكبيرة في تطوير المدرسة وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

Abstract

The practice degree of the school managers of management control and its relation to the functional performance of teachers from the perspective of managers and teachers in the Sultanate of Oman

Eman bint Mohammed bin Zaid Al - Mawali

Mu'tah University, 2013

The study aimed at identifying the practice degree of the school managers for management control and its relation to the functional performance of teachers from the perspective of managers and teachers in the governorate of Al.Batinah South in the Sultanate of Oman. The study sample consisted of (527) male and female teachers, and (69) male and female managers, In order to achieve the objectives of the study , the researcher developed two questionnaires , one of them is related to the management control for the school managers and the other is related to the functional performance of teachers . The means, the one way ANOVA and the multi way ANOVA , Pearson correlation coefficient , t-tests ,besides Scheff’e tests for comparisons were used. The study results showed that practice degree of the school managers for management control was high. . The study results also showed that the level of functional performance of teachers was also high .

The study results showed that there were statistically significant differences at the level **($\alpha \leq 0.05$)** in management control and functional performance due to the variable of job status in favor of managers in the management control and teachers in the functional performance and for the variable of experience in favor of more than 10 years in management control and less than 5 years in functional performance.

The study results also showed that there were statistically significant differences at the level **($\alpha \leq 0.05$)** with regard to the variable of sex on management control and functional performance in favor of female's .While there were no significant differences in the areas of both functional performance and management control due to the variable of sex. There were no statistically significant differences in the management control and functional performance due to the variables of the school level and academic qualification. The study also demonstrated the existence of a positive relationship between the manager's practice for the management control and the functional performance level for teachers.

The study recommended about paying more attention to the methods of management control and developing it due to its significance in the development of school and the promotion of the functional performance of teachers.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تعتبر الرقابة الإدارية من العناصر الرئيسية للعملية الإدارية التي يقـوم بهـا المدير في أي مستوى أدارى، وتظهر أهميتها من خلال ضمان التنفيذ الفعال للخطط والبرامج والتحقق فيما إن كان الأداء يسير في اتجاه تحقيق الأهداف وفقـا للخطـط المرسومة.

إن الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة يتطلب تـوافر مجموعـة مـن الخصائص والمميزات التي تؤهله للقيام بأعباء هذا الدور على مختلـف المـستويات العلمية، والثقافية، والخبرة العملية، والقدرة، والذكاء وغيرها، ولا بد من أن ينطلـق مدير المدرسة من دراية معرفية، وأن تكون عنده اتجاهات إيجابية نحو العمـل، وأن يتميز مدير المدرسة بممارسات تكيفية، وتوقعات عالية ومتواصلة ومراقبة دائمة لأداء التلاميذ، وتقويم لأداء المدرسة، وتطوير مستمر للجهاز التعليمي وفقا لحاجات المدرسة وأن تكون لدية رؤية مشتركة، وتُعدُّ هذه خصائص جوهرية، تدفع إلـى تحـسين أداء المدرسة، وتؤدي بالتالي إلى تحقيق الأهداف والتطوير والتغيير المنشود(العمـرات، 2010).

تظهر أهمية الرقابة الإدارية كونها تعمل على تحديـد وقيـاس درجـة أداء الأنشطة التي تتم داخل المدرسة بغية تحقيق أهدافها، بحيث يتم التعرف من خلالهـا على أن ما يتم تنفيذه يتم حسبما خطط له داخل المؤسسات العامة، فهي عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء من المفترض أن تكون موضـوعة مـسبقاً لأوجه الأنشطة المختلفة، وبما يتفق مع الأهداف المرجو تحقيقهـا؛ فهـي الجهـاز العصبي للتنظيم نظراً لتعرضها لكل خلية من خلايا ذلك التنظيم، ويكـون التـأثير متبادلاً (الفاعوري، 2008؛ أبو ماضي، 2006؛ ياغي، 1994).

وتشير الرقابة إلى عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة مـسبقاً، واتخـاذ القرارات الصحيحة في ضوء عملية التقييم، وذلك بهدف ضـمان غايـات المدرسـة

وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاية والفعالية، وتهتم الرقابة باختبار وتقييم نتـــائج الأداء الفعلي ومقارنتها مع الانجازات في الخطة، من حيث الكم والنوع بهدف تحديـــد الاختلافات أو الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في ضوء الأســباب أو المعوقات التي أدت إليها، كما وتهدف الرقابة إلى التأكـــد مـــن أن مـــستوى الأداء والطرق المتبعة في تنفيذ الخطة سيؤديان إلى تحقيق الهدف، وتعمل على تحديد مواطن الضعف ومعالجتها، كما وتهدف إلى المحافظة على حقوق العاملين فـــي المدرســـة، وتحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين (حسين، 2007).

والرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هي قياس وتـــصحيح لأداء المرؤوســـين بهدف التأكد من مدى تحقق أهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لبلوغها، فهي عبارة عن جهد منظم يتم من خلاله وضع معايير الأداء ومقارنة هـــذه المعـــايير بأهـــداف التخطيط، وبهذا يتم تصميم نظم معلومات لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحـــددة مسبقاً، لمعرفة الانحرافات والكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها(الحراحشة ومقابلة، 2009).

وقد ساعد التطور وثورة المعلومات على مساعدة المـــسؤولين فـــي عمليـــة الرقابة، حيث أشار كارتر (Carter,1948) إلى أن تطـــور تكنولوجيـــا المعلومـــات والاتصالات أدى إلى تحسين الرقابة على أداء الأعمال، ومن ثم فـــإن تحـــسين نظـــام الرقابة يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

ويأخذ الأداء الوظيفي مكانة داخل أي مؤســـسة باعتبـــاره النـــاتج النهـــائي لمحصلة الأنشطة فيه، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأفضل حالا عندما يكون أداء الأفراد فيها متميزاً، ومن هنا جاء اهتمام المؤسسات على مختلف أشكالها وأنواعهـــا بالأداء الوظيفي للعاملين بها.

ويساعد الأداء الوظيفي على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة وفاعلية ممكنة. ويؤدى الأداء الوظيفي إلى الكشف عـــن الانحرافـــات المختلفـــة،إذ يقضى إلى بيان الانحرافات الكمية والنوعية والمدة الزمنية للتنفيـــذ .ويعمـــل علـــى ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل إذ يجرى إبراز العناصر الناجحـــة

وتنميتها، وكذلك العناصر الغير منتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولـة أصلاحها لزيادة الكفاءة .والبحث عن العوامل المـؤثرة فـي النتـائج وتـشخيص صعوبات التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفادى أسـباب الأخطـاء مـستقبلا(الـدره؛ والصباغ، 2008).

وقد أشار (جابر، 2001) إلى أن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء المعلم تتمثل في الارتقاء بمستوى العملية التربوية ،وذلك من خلال تحديـد أوجـه القـوة والضعف في أداء المعلم، الأمر الذي يؤدى إلى تأكيد نواحي القوة وتلافى جوانـب الضعف،والمساهمة في تقويم مدى تحقق المنهج لأهداف التربية. حيث إن الأنمـاط السلوكية التي يسلكها المعلم تؤثر في تنفيذ المنهج، والوصول إلى أساس عادل وسليم في ترقية المعلم وتوجيه المعلم إلى أفضل الأساليب للتعامل مع المواقـف التعليميـة المختلفة، وإيضاح مكانه المعلم بين زملائه وعلاقته بـالإدارة المدرسـية وبطلابـه وبأولياء الأمور، وتحديد مدى تعاون المعلم مع إدارة المدرسة ومدى أسـهامه فـي مساعدة طلابه على حل المشكلات، وتوفير تغذية راجعه للمعلمين.

وتأتي الدراسة الحالية محاولة الكشف عن درجة ممارسة مديري المـدارس في سلطنة عمان للرقابة الإدارية وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي للمعلمين.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد الرقابة إحدى وظائف العملية الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، فهـي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمدرسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضـوء الأهداف المنتظرة منها، حيث تعتبر الرقابة حلقة مهمة من حلقات الإدارات التربوية، لأنها متداخلة في جميع العمليات الإدارية، فهناك الرقابة على التخطيط والرقابة علـى التنظيم والرقابة على الأفراد من أجل إعدادهم وتوجيههم(الحراحشة ومقابلة، 2009).

ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات كدراسة (الرشيدى، 2011) ودراسة (عياش، 2003) التي بحثت في ممارسة مدير المدرسة لدوره القيادي فـي المدرسة، لم تجد دراسة تناولت ممارسة مدير المدرسة للرقابة الإداريـة بالـسلطنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين- حسب أطلاع الباحثة- ومن هنا جـاءت هـذه

الدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في السلطنة للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2- ما درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية تعزى لمتغيرات(النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل، والمسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة)؟
4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات(النوع الاجتماعي، والخبرة والمؤهل، والمسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة)؟
5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديرى المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية بما يلي:

1- أنها تعدّ من الدراسات القليلة التي تناولت الرقابة الإدارية في المؤسسات التربوية في سلطنة عمان، حيث من المتوقع أن تثري المكتبة التربوية بدراسة حديثة للباحثين الذين سيتناولون موضوع الرقابة الإدارية.
2- تسليط الضوء على أهمية الرقابة الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة على المعلمين.

3- من المؤمل أن تستفيد وزارة التربية والتعليم العالي في سلطنة عُمان من نتائج الدراسة في إعداد البرامج والدراسات التدريبية اللازمة للنهـوض بمـستوى الرقابة الإدارية لدى المديرين تجاه مدارسهم.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنـوب فـي سلطنة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

2- معرفة مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سـلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

3- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظـة الباطنـة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين.

5.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية

الرقابة الإدارية: هي عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج بأهداف الخطة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة (الفاعوري، 2008)، وتعرف إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على الاستبانة التي تم إعدادها لاستخدامها في الدراسة.

الأداء الوظيفي: هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد" (خليفات والمطارنة، 2010: 603)، أما إجرائياً فيقاس الأداء الوظيفي بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال الاجابة على الاستبانة التي تم إعدادها لاستخدامها في الدراسة.

6.1 حدود الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة في تطبيقها على المديرين والمعلمين في محافظة الباطنة جنوب بسلطنة عمان، وذلك للعام 2012/2011.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

يتضمن هذا الفصل مراجعة للإطار النظري حول الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة ذات الصلة على النحو الأتي:

مفهوم الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة بأشكالها المختلفة وظيفة هامة وأداة فاعلة لمعرفة مدى الكفاءة الإدارية بين ما خطط له في بداية العملية الإدارية، وبين ما تم إنجازه وفق المطلوب من الأهداف المرسومة، والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فالرقابة لا تقتصر على تشخيص الانحرافات لتصحيحها، بل تكشف أيضاَ عن سلامة عملية التخطيط ومتابعة التنفيذ وما يتطلب من إجراءات وسياسات، فالرقابة تمثل الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسة بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، ولأن الأداء الإداري في المؤسسات لا يمكن أن يكتمل إلا بممارسة وظيفة الرقابة الإدارية، لاسيما أن أي نظام إداري **أو** مالي أو فني يفتقد لوجود الرقابة الفعالة والمنتظمة، يعد نظاماً ناقصاً وغير فعال، وذلك لأن الرقابة تمثل الحاكم والضابط الذي لا يمكن الاستغناء عنه للتأكد من مدى مطابقة النتائج الفعلية للأهداف التي تم وضعها من أجل تحقيقها (النومسي، 2011).

لقد تعددت مفاهيم الرقابة، وربما يرجع ذلك إلى أن معظم الباحثين والكتاب الذين عرفوا مفهوم الرقابة تناولوا مفهوم الرقابة الإدارية من زوايا متعددة، وحسب اهتمامات كل باحث وإدراكه، ولكن اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير العمليات في الاتجاه الصحيح بكفاءة وفعالية، كي تتمكن من الوصول إلى الأهداف المرسومة (عياصرة، 2008). فالرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، فوظيفة التخطيط تحتاج إلى رقابة، وكذلك وظيفتا التنظيم والقيادة، كما أن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على

أحسن وجهه (المغربى، 2007)،وقد تطورت وظيفة الرقابة، فبعد أن كانت في السابق تهدف إلى الكشف عن الانحراف وتحديد من المسؤول عنه من أجل معاقبته أصبح هدفها الآن اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه (عليان، 2010).

الرقابة في اللغة: كما ورد في معجم مختار الصحاح أن الرقيب هو الحافظ، وراقب بمعنى خاف، ومن ذلك راقب الله تعالى أي خافه (الرازي، 1989: ص252).

ويرى (ياغي، 1994) بأن الرقابة الإدارية هي قياس النتائج الفعلية من خلال مقارنتها بأهداف الخطة والنتائج المتوقعة.

وتعرف الرقابة اصطلاحاً بأنها الوظيفة التي تعنى بالتأكد من أن كل شي في المؤسسة يسير وفق ما خطط له، أو هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفق الخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة (الزعبى، 1995).

بينما يرى (النعيمي، 1997) بأن عملية الرقابة هي عمليه التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة والكشف عن الانحرافات وتصحيحها. فيما يعرفها (المجذوب، 2002) بأنها عمليه التحقق من مدى إنجاز الأهداف المبتغاة، والكشف عن معوقات تحقيقها، والعمل على تذليلها في اقصر وقت ممكن.

ومن بين التعاريف الأكثر وضوحا وشمولا تعريف بيتر (Pater) الوارد ذكره في (حريم، 2006) الذي يرى بأن الرقابة تمثل إحدى وظائف العملية الإدارية، والتي تهدف إلى مراقبة العمل والأداء الفعلي وقياسه ومقارنته مع ما هو مخطط، وباستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفى ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلا، ومن ثم تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويشير مكتب تقويم برنامج التطوير للأمم المتحدة أن الرقابة هي واجب يومي لمديري المشروع داخليا يقومون فيه بالفحص المنتظم للتقدم الفعلي مقابل الخطط والأهداف الموضوعه (UNDP, 2002).

ويرى هنري فايول (Henry Fayal) أن الرقابة هي مراجعة الأعمال والأداءات التي نفذت، والتأكد من موافقتها للتخطيط: الأهداف والسياسات والإجراءات (حجي، 2005)، أما تشيرمون (Chirmon) فيرى بأن الرقابة هي عملية قياس الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان الوصول إلى النتائج المرغوبة، فالهدف النهائي من الرقابة التأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها حسبما هو مطلوب،وكذلك التأكد من أن الأداء الفعلي يحقق الأهداف (درة وجودة، 2011).

وقد عرفها (عباس، 2008) بأنها العملية التي تتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي، والكشف عن الانحرافات وأسبابها،واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، بينما يرى (السلمي، 1995) بأنها تلك الجهود والأنشطة المستمرة للمؤسسة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولى الإدارة العامة مسؤوليتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعة،والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل على منعها إن أمكن.

ويعرفها تيرى جورج (Terry G) من الناحية السلوكية بأنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة (عباس، 2008).

ويرى (الفاعورى، 2008) أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لتعريف الرقابة الأدارية هي:

1- يرى أنصار الفكر الكلاسيكي أن الرقابة الإدارية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة، والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية، ومنع الانحرافات.
2- بينما يرى أنصار الجانب الإنساني بأنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير في سلوك الفرد أو تنظيم معين، بحيث يحقق التأثير للنتائج المرجوة.

3- الاتجاه العلمي، ركز أنصاره على الناحية التطبيقية للرقابة، من خلال وضع المعايير، وقياس الأداء ومقارنته مع المعايير التي تم وضعها لتحقيق الأهداف المرجوة، ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

وعليه فالرقابة الإدارية هي نشاط إداري يهدف إلى قياس الأداء ومدى تحقق الإنجاز الفعلي، ومتابعة العمل ومقارنة ما تم إنجازه وفق معايير رقابية يحددها طبيعة النشاط الإداري، وبين ما هو مخطط له من سياسات وأهداف عامة، والعمل على تحديد الانحرافات، والعمل على تلافيها مستقبلاً،والاستفادة من نتائج الرقابة في المراحل اللاحقة.

أهمية الرقابة الإدارية:

لقد تصاعدت قيمة وأهمية الرقابة الإدارية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة نتيجة لانتشار الكثير من المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية، حيث تظهر هذه القيمة والأهمية في الدور الذي تلعبه في تحسين مخرجات القطاع العام في ظل غياب مؤشرات واضحة ومباشرة لأدائها على عكس مؤسسات القطاع الخاص والتي يعد الربح والقدرة التنافسية في السوق مؤشرات مباشرة وأكثر وضوحاً عن مستوى الأداء(Mo,2004) .

ويذكر (عليان، 2010) بأن أهمية العملية الرقابية تتمثل من خلال استمرارية تحقق التكامل بين كافة وظائف المؤسسة استنادا إلى معايير التوازن المطلوب بينها للتحقق من معدلات إنجازها، وهي عملية ديناميكيه شاملة، ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المؤسسة،وخاصة في التخطيط ،وعملية اتخاذ القرارات، كما أنها تنصب على جميع مدخلات المؤسسة من موارد بشرية ومادية، وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها.

ويرى (الشواورة، 2005) بأن أهمية الرقابة تتمثل وفق جميع المستويات الإدارية، على المستوى الفردي، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى المجتمع ككل:

1- فعلى المستوى الفردي تقوم على أساس مقارنة الفرد لأدائه الفعلي من الواجبات والمسؤوليات الموكلة له، وحصر الانحرافات إن وجدت وتحديد أسبابها، ومحاولة علاجها تفادياً للمسائلة والمحاسبة.

2- أما على مستوى المؤسسة، فتقوم على أساس مقارنة الأداء الإجمالي لمختلف دوائر المؤسسة العاملة فيها،من الواجبات والمسؤوليات وحصر الانحرافات، والوقوف على نقاط القوة لمحاولة تعزيزها والاستفادة منها، ونقاط الضعف لمحاولة تفاديها مستقبلاً.

3- أما على مستوى المجتمع ككل، فتتمثل من خلال مقارنة أداء المجتمع ككل من واجباته ومسؤولياته تجاه قضاياه العادلة، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقيم المساءلة والشفافية والتمكين وغيابها يؤدي إلى انتشار الفساد، ومن ثم فإن العملية الرقابية برمتها تمكن من الوقوف على تحسين الأداء وتوجيه المجتمع الوجهة السليمة، وتحسين الأداء الإداري الذي يؤدي إلى تحسن الخدمات المقدمة للمجتمع.

خصائص الأنظمة الرقابية الجيدة:

تهدف الرقابة الإدارية إلى حماية الصالح العام، من خلال مراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خطط وبرامج في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة منه، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية، وتوجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولية إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف (حسونة، 2008) ومن ثم فإن من أهم الخصائص التي يجب أن يتميز بها النظام الرقابي الجديد في حماية الصالح العام والكشف عن الانحرافات كما يرى (النومسي، 2011):

1. الملاءمة، يقصد بذلك أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، فالمؤسسات الصغيرة التي تقوم بأعمال غير معقدة تحتاج إلى نظام

سهل بسيط، بينما المؤسسات الكبيرة ذات العمليات المعقدة تستوجب استعمال أدوات رقابية تلائم حجم النشاطات وتنوعها.

2. المرونة، بمعنى أن تكون الرقابة الإدارية قادرة على احتواء الظروف والأحوال المتغيرة والمتجددة والتكيف معها، والتعامل معها بما يؤدى إلى إنجاح العملية التنفيذية.
3. توازن التكاليف المبذولة مع المردود: يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام رقابة مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيقه، فالنظام الذي يتسم بتكاليفه العالية في المراقبة والتي لا يتوقع أن يعود بالفائدة المطلوبة منه مقارنةَ بتكلفته يعد عبئاً على المؤسسة.
4. الدقة والوضوح: أي أن القرارات التي تتخذ باختلاف طبيعتها تتخذ أساسا على المعلومات دقيقة وصائبة من خلال الدقة والوضوح في الهدف من الرقابة وأساليب الرقابة علاوةً على دقة المعايير المعتمدة ووضوحها لقياس الانحرافات أو الخلل الناتج.
5. الإنسانية والايجابية: ينبغي أن تقوم الرقابة الإدارية على أساس متين من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين؛ لتؤتي ثمارها المرجوة من هذه العملية الرقابية،علاوةً على ذلك فالنظام الرقابي الجيد لا يكتفي فقط بالكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب، ولكنه يعمل أيضا على تحديد اتجاهات تصحيح هذه الانحرافات.
6. الموضوعية: يعني ذلك عدم أخذ عمليه الرقابة واكتشاف الانحرافات على أنه عملية شخصية، وإلا أصبحت تتسم بالتحيز، فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها، ومحاوله التوصل إلى معلومات سليمة.

ولكي تكون الرقابة أكثر فعاليه فإنها تحتاج إلى توفر المبادئ التالية وفق ما بين (عاطف، 2009):

1- اتفاق النظام الرقابي المقترح مع طبيعة النشاط التي تتم الرقابة عليه.

2- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.
3- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
4- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
5- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.
6- الاقتصاد والمرونة.
7- استمرارية الرقابة.
8- دقه النتائج ووضوحها.

العلاقة بين الرقابة والعمليات الإدارية الأخرى:

1- **العلاقة بين الرقابة والتخطيط:**

تعد العلاقة بين مخرجات وظيفتي الرقابة والتخطيط هي علاقة وثيقة وتكاملية، فمن دون خطة جيدة لا يمكن وجود رقابة فعالة، فالتخطيط يمد الرقابة بمعايير الأداء والرقابة تمد التخطيط بحجم الإنجاز وإمكانية التعديل في المستقبل (الشواورة، 2005).

ويرى (القريوتى، 2004) أن الرقابة الإدارية ترتبط بالتخطيط من حيث أنه لا يمكن القيام بمهمات الرقابة إلا بوجود خطة وأهداف محددة، ولأن الرقابة ومن خلال المقاييس التي تتجسد عادة في عملية التخطيط تعتمد على سلامة التنفيذ للخطة الموضوعة وعلى الالتزام في تنفيذها، علاوةً على ذلك فإن العملية الرقابية لا تقتصر الرقابة على متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات بغية معالجتها، بل تكشف عن صحة عملية التخطيط، وما يتبعها من سياسات وإجراءات، وعلى قدرة الخطة على تحقيق الأهداف المحددة.

2- **العلاقة بين الرقابة والتنظيم:**

تعد عملية التنظيم هي الإطار التي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل معاً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد العاملين فيها، فعملية التنظيم تتضمن تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية متخصصة

ووضع وصف فني وعملي للوظائف، فتوزيع الأعمال في المؤسسة يتطلب رقابة للتأكد من قيام الأفراد بالقيام بواجباتهم، ولذلك فإن عملية التنظيم تمثل السلطة والمسؤولية والتي تشكل أساس العملية الإدارية، والتي تسعى للتأكد من أن جميع الوحدات التنظيمية تقوم بالمهمات المحددة لها (الظاهر، 2009).

3- العلاقة بين الرقابة والتوجيه:

تعتبر العلاقة بين الرقابة والتوجيه بكافة عناصره علاقة وثيقة من قيادة وتحفيز واتصال، فالقيادة تضع بصماتها على أنظمة الرقابة للتأكد من أنها فعالة، وعملية التحفيز، كذلك تؤثر في دافعية المسئولين عن الرقابة للعمل الجاد، والاتصال الجيد يسهل من عملية الرقابة من حيث اكتشاف الأخطاء حال حدوثها، ورفع التقارير في الوقت المناسب، مما يعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية دون أي تأخير (درة والصباغ، 2011).

معوقات نجاح النظم الرقابية:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها ويرجع (حسونة، 2008) ذلـــك إلى عوامل كثيرة من أهمها:

1- الرقابة الزائدة، حيث يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، أما إذا زادت الرقابة عن حدها المسموح بها، فإن ذلك يؤدي إلى رفض العاملين لأسلوب الرقابة من خلال عدم وجود الثقة الكافية بين العاملين والإدارة.
2- التركيز غير الصحيح،حيث تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محددة جدا، مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة، فقد يكون التركيز على الالتزام بالدوام أكثر من التركيز على الأداء الفعلي للعاملين.
3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات، حيث يشعر العاملون أحيانا بأن الرقابة الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات، وفى نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

4- عدم التوازن بين العائد والتكاليف، فقد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
5- عدم الحيادية، فتتمثل ذلك بعدم وجود موضوعية في تصميم النظم الرقابية وعدم ملاءمتها، وعدم وجود الحيادية في الرقابة على الجميع.

خطوات العملية الرقابية:

لتحقيق الوصول إلى أهداف الرقابة بشكل مناسب وفعال، فإن مسؤولية الرقابة تقع على جميع العاملين سواء كانوا رؤساء **أم** مرؤوسين، فالرقابة يجب أن تتمثل بالرقابة الإدارية والرقابة الذاتية لجميع المستويات الإدارية، ولضمان تحقيق النجاح في عملية الرقابة لا بد من القيام بالخطوات التالية كما بين (الظاهر، 2009):

1- وضع معايير نموذجية للأداء: حيث يتم في هذه المرحلة وضع المعيار المناسب من خلال استخراج المتوسط الحسابي للأداء التاريخي للمؤسسة، سواء كان ذلك معايير إنتاجية، تتضمن معايير مالية وتنافسية وتحقيق الجودة، أم معايير سلوكية،تتضمن قدرات وتوجهات الأفراد العاملين للدافعية والتحفيز اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة.
2- قياس نتائج الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعة: حيث يتم في هذه المرحلة قياس النتيجة الفعلية بنفس وحدات قياس المعيار، مع مراعاة أن تتم المقارنة في ظروف طبيعية، وأن لا تكون ظروف استثنائية سواء كانت لصالح العاملين أم ضدهم، ومراعاة الزمان والمكان المناسب.
3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة:حيث يتم حصر الانحرافات بين النتائج الفعلية والمعايير الموضوعة، ويتم تشخيص أسباب ظهور هذه الانحرافات، واتخاذ ما يلزم لمعالجة هذه الانحرافات السلبية، ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً.

أنواع الرقابة الإدارية:

تنقسم الرقابة إلى عدة أنواع حيث يمكن تقسيمها وفقاً للمعايير على النحو التالي:

أولاً:الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها:

يقسم (باغي، 1987) الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها إلى قسمين هما:

1. الرقابة الايجابية: تهدف الرقابة الايجابية إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة تسير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها، بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل والتنبؤ به من جهة أخرى، وميزة هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الأخطاء.
2. الرقابة السلبية: وتهدف إلى اكتشاف الأخطاء، بل تسعى إلى تصيدها دون أن توجه انتباه المسئولين إلى أوجه القوة أو الضعف في التنفيذ وتقديم الحلول لمعالجة المشاكل القائمة، وتفادي تكرار حدوث الأخطاء والانحرافات، وتهدف كذلك الرقابة السلبية إلى منع حدوث المخالفات ودفع سوء استعمال السلطة ومعاقبة الآخرين.

ثانياً:الرقابة حسب موقعها من الأداء:

يقسم (الظاهر، 2009) الرقابة حسب موقعها من الأداء إلى قسمين هما:

1. الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان الأداء أو التأكد من الالتزام بخصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفذيها بصورة سليمة وفعالة.
2. الرقابة اللاحقة: وتسمى أيضا بالرقابة البعدية، لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ تتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات مع الحلول المقترحة لعلاجها وتفاديها مستقبلا.

ثالثا: الرقابة حسب الاستمرارية:

يقسم (الزعبي، 1995)الرقابة الاستمرارية إلى الآتي:

1. الرقابة المفاجئة: هذا النوع من الرقابة تستخدم في حالات معينة للتأكد من سير الأعمال حسب الخطة، ويتم ذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة.

2. الرقابة المستمرة: ويقصد بها الإشراف المستمر والمتابعة الملازمة لعملية التنفيذ، والتي عادة ما تتم من قبل الرؤساء من خلال السلطة التنفيذية باستخدام الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات، وباستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.
3. الرقابة الدورية: أي الإشراف الدوري على الأعمال وذلك من خلال استخدام التقارير الدورية (أسبوعية أو شهرية أو يومية)، وأيضا باستخدام الجولات الميدانية الدورية.

رابعاً:الرقابة حسب مصادرها:

ويرى كل من (حريم، 2010) و(بن حبتور، 2002) أن أقسام الرقابة حسب مصادرها هي:

1. الرقابة الداخلية: تسمى أحيانا بالمراجعة الداخلية، وفيها يقوم مدير المؤسسة بمراقبه نشاطات وعمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها،كما قد تعيد مسؤولية الرقابة هذه إلى جهة داخلية متخصصة، كوحدة أو مكتب أو جهاز أو قسم.
2. الرقابة الخارجية: تمارسها أجهزة خارجية مستقلة مثل رقابه السلطة المركزية على وحدات الإدارة اللامركزية وتسمى بالوصاية الإدارية وتنصب رقابة الأجهزة الإدارية على مشروعيه القرارات الإدارية في النواحي الإجرائية والمالية والفنية.

خامساً: الرقابة حسب النشاطات:

ويرى (ياغي، 1987) أن الرقابة حسب النشاطات تكون على جميع أعمال المؤسسة ويقسمها إلى ما يلي:

1. الرقابة على الأعمال الإدارية: أي مراقبة كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.
2. الرقابة المحاسبية والمالية على الجهاز التنفيذي:تنصب على أعمال الإدارة المالية المتعلقة بصرف الأموال العامة وتحصيلها.

3. الرقابة الفنية: وتنصب على الأعمال الفنية التي يمارسها الفنيون في المجالات المهنية والحرفية.
4. الرقابة على النشاط الروتيني: من خلال طرق وأساليب العمل.
5. الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة:هي رقابة ايجابية تتم أثناء عملية تنفيذ المشروعات، مثل التقارير الشهرية.

الأداء الوظيفي:

تناول الكثير من الباحثين مفهوم الأداء لأهميته البالغة، فهو الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل في المؤسسات حيث تهتم المؤسسة دائما برفع مستوى الأداء وتحسين كفاية العاملين فيها لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية والجودة في الأداء وبأقل التكاليف الممكنة، ويمكن القول بأن الأداء على المستوى التنظيمي داخل المؤسسة في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات المؤسسة ودوافع الرؤساء والقادة أيضا(سليمان،1987).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وقد تعددت تعريفات الأداء، حيث عرف (أبو بكر، 2005) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. ويعرف (ياغى، 1994) الأداء بأنه: إنجاز الموظفين للأعمال الموكلة لهم بشكل جيد وبموجب تعليمات وقوانين يلتزم بها أولئك الموظفون ليسير العمل في المؤسسة على أكمل وجه. ويعرف الأداء على أنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. (الدرة والصباغ، 2008).

وأشار (درة، 2003) إلى أن الأداء هو تفاعل بين السلوك والإنجاز، أو السلوك والنتائج التي تتحقق معا، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى، بينما عرف (هلال، 1999) الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفة.

ويذهب كل من رو وبايرز (Rue & Byars, 2005) إلى أن الأداء يشير إلى درجه إنجاز المهام التي تكون وظيفة الموظف وتعكس كفاءته في أداء متطلبات الوظيفة، أما (الطويل، 2006) فقد عرف الأداء على أنه عمليه هدفها المساعدة على تشكيل حكم مبني على حقائق دقيقة عن الفرد وعمله.

كما يمكن تعريف الأداء بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (الموسوي، 2006)، ومن ثم فإنه يمكن تعريف الأداء الوظيفي: على أنه ذلك النشاط الذي يتضمن مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنشطة وتحسين تأديتها في حاله عدم وجود انحرافات، وتطوير المعايير بحيث تكون قابلة للقياس (Fred, 2001).

وعرف (عبد المحسن، 2002) مفهوم الأداء: على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

أهمية دراسة الأداء الوظيفي:

تنبع أهمية دراسة الأداء الوظيفي، من مساعدة الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة وإدراكهم لدورهم فيها، ومساعدتهم في تحسين قدراتهم وحل مشكلات العمل، وتوفير فرصة للأفراد للتطور والتمييز والترقية، وربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة (عبدالله، 2002)، بينما يرى (الطائي، 2006) أن أهمية مستوى أداء العاملين تتمثل في:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعد عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
2. تستطيع المؤسسة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة.

3. رفع معنويات العاملين، وتوفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة، عندها يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة،وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.
4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
5. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم، والعمل على تجنبها، وتنمية مهاراتهم، وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية، وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ويرى (الهيتي، 2000) بأن أهمية الأداء تتبلور في أن كونه يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر والمستقبل، ومن ثم يساعده على اتخاذ قرارات النقل والترقية، وأنه غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه، ويرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فأداء العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

عناصر ومستويات الأداء الوظيفي:

يذهب (شوقي، 2005) إلى أن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر،وهي:

1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات، وقدرات، واهتمامات، وقيم ودوافع، واتجاهات.

2- الوظيفة: وما تتضمنه من متطلبات ومسؤوليات وتحديات، والتغذية العكسية.

3- الموقف: ويقصد بها البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف، و توفر الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ويذكر (مخيمر، 1999) أن هناك ثلاث مستويات على النحو التالي:

1- الأداء المؤسسي كمنظومة متكاملة: وهو الأعمال التي تمارسها المؤسسة في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية)، شاملة الأهداف الفردية، وأهداف الوحدة الإدارية، وصولا إلى الأداء الكلي الذي يعبر عنه بمؤشرات: تحقيق الربحية، والقدرة على البقاء والنمو، والاستمرار.
2- أداء الوحدات التنظيمية: هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية في المؤسسة، والقيام بدورها داخل المؤسسة للوصول إلى الأهداف المخطط لها من الإدارة العليا.
3- الأداء الفردي: وهي الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، والقيام بدوره ومسؤولياته داخل المؤسسة، وصولا إلى الأهداف التي وضعت له من قبل الوحدة الإدارية، بما ينسجم مع الأهداف الأخرى لبعد التكاملية.

ويرى (درة، 2003) أن أنشطة الأداء الوظيفي تتمثل من خلال الأنشطة الفكرية أو العضلية التي يقوم بها العاملون في المؤسسة تحت ظروف معينة لتحقيق هدف محدد، وهذه الأنشطة والمهام إما مستقرة أو متغيرة، ثم يقوم بتجميع الأنشطة في مهام، والمهام في أعمال على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بهدف إعادة التنظيم ككل، كما لا تقتصر هذه العلاقة فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.

العوامل المحدده للأداء:

لا بد أن يكون لكل مؤسسة معيار محدد مسبقاً يتم من خلاله قياس مستوى أداء الموظفين فعندما لا تمتلك المؤسسة خطط تفصيلية لعملها وأهدافها المطلوب أدائها فلن تستطيع قياس ما تحقق من أهداف. ومن ثم فإن هناك العديد من المحددات التي تؤثر في الأداء، ذكر منها (الخزامي، 1999):

1- الدافعية الفردية: يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

2- مناخ أو بيئة العمل:يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل،سواء كان على مستوى المؤسسة أم على مستوى الأقسام أو الإدارة أم على جميع المستويات، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل.

بينما يرى (هلال، 1999) بأن الأداء يرتبط بعدة من العوامل هي:

1- عوامل داخلية: تتضمن قدرات الفرد ومهارات الفرد ودافعيته، واتجاهاته وتوقعاته، واستعداده نحو العمل، ورضاه الوظيفي والصفات الوراثية، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

2- عوامل خارجية: تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، ومستوى ضغوط العمل، وتصميم العمل، ومدى ملائمة مكان العمل والتجهيزات المستخدمة والتغذية الراجعة وعوامل بيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد.

أما (الحجري، 2005) فيذكر أن أربعة عوامل تحدد فعالية الأداء وهى:

1- وجود الوظيفة، ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.

2- أهداف وتصميم الوظيفة ومدى تناسبها مع أهداف العملية.

3- قياس الوظيفة، حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.

4- إدارة الوظيفة، ويتم عن طريق عملية مراقبه أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء.

تقويم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وعلى جميع مستويات المؤسسة، بدءا من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل

رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم. (الكردي، 2011)

ويعد تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة في المؤسسات سواء الحكومية منها أم الخاصة في مختلف دول العالم، حيث إن كل مؤسسة لها نظام رقابي لتقييم أداء أفرادها وفقا لمعايير المؤسسة، فالحاجة إلى تقييم الأداء هي حاضرة في جميع بيئات الأعمال، وتبرز أهميه تقييم الأداء كما يرى (البلوي، 2006) في الحقائق التالية:

1- إنه يساعد المؤسسة على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها.
2- إن التقدم الوظيفي للموظفين يتأثر بنتائج التقييم، ومن ثم فإن الطريقة التي يتم فيها التقييم يمكن أن تؤثر بشكل كبير في الروح المعنوية والدافعية لدى هؤلاء الموظفين نحو العمل.
3- يساعد تقييم الأداء على تمكين الموظفين من خلال إعطائهم الحرية الذاتية في تقييم أدائهم ومستوى انجازهم.

ويرمي تقويم الأداء الوظيفي إلى تزويد متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات عن أداء المؤسسة، وهل هو مرضى أم غير مرضى؟ فهو يساعد في الحكم على مدى إسهام المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويكشف عن قدرات المؤسسة على أداء أعمالها واقتراح إمكانية تحسين هذه القدرة، حيث تبدي كل المؤسسات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، كما ويرى كل من (السالم وصالح، 2002) أن أهمية تقييم الأداء تتمثل بالتالي:

1- تستطيع المؤسسة من خلاله التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة.
2- يسهم تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعادل لكثير من أنشطة الموارد البشرية،كالترقية والنقل، والتحفيز وغيرها.

3- يعد تقييم الأداء أساسا (جوهريا) لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق بالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما تتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجية.

ويرى (الصيرفي، 2008) بأن هناك فوائد لتقييم الأداء منها:

1- يعد تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
2- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشره في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوه و الضعف في المؤسسة.
3- كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة.
4- يعد من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أم على مستوى الصناعة أم على مستوى الدولة.
5- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

أهداف تقييم الأداء:

يرى (الصيرفي، 2008) إن من أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال، تتمثل في استخدام معايير موضوعية ومحددة في عمليه تقييم العاملين، والتأكيد على أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء مع ضرورة توفير نظام اتصال فعال بين الرؤساء والمرؤوسين يتيح النقل الواضح والسليم وإدراك لمفهوم وأهداف التقويم من قبل الرؤساء والمرؤوسين.

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة مستويات كما يرى (الصيرفي، 2007) وهي:

أ- **على مستوى المؤسسة:**

1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
2- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
3- مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

ب - على مستوى المديرين:

1- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف إلى مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

2- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم الفكرية، حتى يمكنهم من التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

ج- على مستوى الفرد:

1- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام رؤسائهم وتقديرهم.

2- شعور العاملين بالعدالة بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

ويساعد تقييم الأداء في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، وتحديد جوانب الضعف وطرق علاجها،وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو التحفيز، بالإضافة إلى تحديد متطلبات أو برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، وكذلك اختيار العمالة الجيدة وغيرها. فالتداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضح طرق وأساليب علاجها، وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لا بد أن يحتوى نظاما جيدا لتقييم الأداء (البياتي، 2011).

مشاكل الأداء الوظيفي:

وهناك بعض الأسباب المحتملة التي يمكن أن تسبب مشاكل لأداء الوظيفي كما يرى (الدحلة، 2001) تتمثل بالتالي:

1. عدم كفاية القدرات العقلية والوظيفية بتوفير معلومات حول طبيعة الواجبات والمهمات التي يجب عليه القيام بها، وافتقار الفرد للخبرة في العمل.
2. انخفاض معايير العمل وانخفاض دافع الأداء، حيث يشعر الفرد بالرضا عن مستويات منخفضة للأداء.

3. عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العمل كفشل المسئول في توصيل المعلومات التي تخص الأداء المتوقع من الفرد، أو عدم توفر معلومات عن الأمور التي تحتاج إلى تصحيح في أداء الفرد علاوةُ على عدم ملائمة البيئة المادية المحيطة بالفرد لأداء عمله كالضوضاء والبرد و الحر الشديد.

الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:

هنا في هذا الجزء سيتم التطرق إلى جهود السلطنة في موضوع الرقابة الإدارية والجهات التي يناط بها الرقابة الإدارية على التعليم والتي يمكن تصنيفها إلى جهتين رئيستين: هما جهة خارجية مستقلة عن وزارة التربية والتعليم ممثلة في جهاز الرقابة المالية والإدارية، وجهة داخلية مرتبطة بوزارة التربية والتعليم،والتي تتمثل بدائرة التدقيق الداخلي، وتاليا تفصيل لذلك:

1- جهاز الرقابة المالية والإدارية بسلطنة عمان:

ملامح عن الجهاز (جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة ،2013):

بدأت الرقابة المالية مع إشراقه عصر النهضة المباركة في عام 1970 م ممثلة في دائرة تدقيق الحسابات بالمديرية العامة للمالية، وكان دورها يقتصر على تدقيق السندات قبل الصرف.

استقلت دائرة تدقيق الحسابات عن دائرة المالية وفقاً للمرسوم السلطاني رقم 74/6 الصادر بتاريخ 1974/2/12م لتكون تحت مسؤولية وزارة شؤون الديوان السلطاني، وأنيط بها الرقابة المالية على الأجهزة الإدارية ومعالجة ما يعن لها من ملاحظات، ثم شرعت في إبلاغ تقاريرها مع بداية عام 1975م، كما عنيت آنذاك بتدريب موظفي الأجهزة الإدارية بهدف تحسين أدائهم.

خلال عام 1975م صدر قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة بالمرسوم السلطاني رقم 26 / 75 وأتبعت دائرة تدقيق الحسابات إلى وزارة شؤون البلاط السلطاني إلى أن صدر المرسوم السلطاني رقم 24 / 81 باعتماد الهيكل التنظيمي لهذه الوزارة وتحولت الدائرة إلى مديرية عامة لتدقيق الحسابات حتى عام 1983م

حيث أتبعت المديرية العامة مباشرة إلى معالي السيد وزير شؤون الديوان السلطاني بالمرسوم السلطاني رقم 65 / 83.

صدر أول قانون يختص بتنظيم تدقيق حسابات الدولة بتاريخ 1985/3/10م بالمرسوم السلطاني رقم 85/36 متضمناً الأهداف والاختصاصات والمسؤوليات المنوطة بالمديرية العامة ومحدداً الجهات الخاضعة لرقابتها والتقارير الدورية والسنوية الصادرة عنها.

عدل مسمى المديرية العامة لتدقيق الحسابات اعتبارا من 1989/1/3 م بموجب المرسوم السلطاني رقم 89/81 إلى الأمانة العامة لتدقيق الحسابات، وبتاريخ 1991/12/30م صدر المرسوم السلطاني رقم 91/129 الذي عدل مسماها لتكون الأمانة العامة للرقابة المالية للدولة متضمنا قانون الرقابة المالية للدولة ليحل محل نظام تدقيق الحسابات المشار إليه.

وبتاريخ 1999/11/22م صدر المرسوم السلطاني رقم 99/95 بتعديل مسمى الأمانة العامة للرقابة المالية للدولة إلى جهاز الرقابة المالية للدولة كجهاز قائم بذاته يتمتع بالاستقلال المالي والإداري ليكتمل له كل مقومات الاستقلال والحياد، وما تبعه من إصدار قانون جديد للرقابة المالية بالمرسوم السلطاني 55 / 2000 واعتماد الهيكل التنظيمي الجديد للجهاز بالمرسوم السلطاني 56 / 2000 ليضل الجهاز خلال هذه المرحلة التي استمرت قرابة ثلاثة عقود ونصف، وقد اكتملت له كل المقومات المؤهلة لمسايرة ركب الأجهزة الرقابية الدولية.

بتاريخ 2011/3/2م صدر المرسوم السلطاني رقم 2011/27 في شأن تعديل مسمى جهاز الرقابة المالية للدولة إلى جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة بتاريخ 2011/10/24 صـــدر المـــــرسوم السلطاني رقم 2011/111 بإصدار قانون الرقابة المالية والإدارية للدولة.

أهداف جهاز الرقابة المالية والإدارة بسلطنة عمان:

1. حماية الأموال العامة للدولة والأموال الخاصة التي تديرها أو تشرف عليها أي من الوحدات الخاضعة لرقابة الجهاز، والتثبت من مدى ملائمة أنظمة

الضبط والرقابة الداخلية وسلامة التصرفات المالية والإدارية، وإتباعها للقوانين واللوائح والقرارات التنظيمية.

2. التحقق من تنفيذ القوانين واللوائح والنظم والقرارات، فيما يتعلق باختصاصاته.
3. تجنب وقوع تضارب المصالح والمخالفات المالية والإدارية.
4. بيان أوجه النقص أو القصور في القوانين واللوائح والأنظمة المالية والإدارية المعمول بها واقتراح وسائل علاجها.
5. الالتزام بمبدأ الشفافية في التصرفات المالية والإدارية.
6. الرقابة الوقائية والتأكد من حسن سير العمل.
7. تقييم أداء الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز والتحقق من استخدام الموارد بطريقة اقتصادية وبكفاءة.
8. الكشف عن أسباب القصور في الأداء والإنتاج وتحديد المسؤولية.

اختصاصات جهاز الرقابة المالية والإدارة بسلطنة عمان:

يختص الجهاز بإجراء الرقابة المالية والإدارية في كافة المجالات ومنها:

1. الرقابة المالية بشقيها المحاسبي والقانوني.
2. الرقابة الإدارية.
3. رقابة الأداء.
4. الرقابة على القرارات الصادرة في شأن المخالفات المالية.
5. الرقابة على الاستثمارات وكافة حسابات الجهات الخاضعة لرقابة الجهـــاز، وأي أعمال أخرى يكلف بها الجهاز من جلالة السلطان.

اختصاصات الجهاز:

1. مراجعة تقارير تقييم الأصول للوحدات المراد تخصيصها ومشروعات العقود والاتفاقيات المحررة بشأنها قبل اتخاذ القرار النهائي بشأنها.
2. مراجعة الإيرادات والمصروفات وسندات الصرف وســجلات المتحــصلات المقيدة بالحسابات الآلية أو المسجلة على الأقراص بجميع أنواعها والحسابات

المفتوحة من قبل الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز والقروض والتسهيلات الائتمانية،والتثبت من التصرفات المالية والقيود المحاسبية المعمول بها ومراجعة حسابات التسوية، والتحقق من أنها مؤيدة بالمستندات الرسمية.

3. مراجعة القرارات الخاصة بشؤون الموظفين ومستحقات ما بعد الخدمة للتأكد من مطابقتها للقوانين واللوائح والنظم المالية والإدارية.
4. مراجعة أعمال المخازن والخزائن والمعامل والمختبرات وما في حكمها.
5. مراجعة استثمارات الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز.
6. مراجعة كافة التصرفات الواقعة على الأراضي والعقارات الحكومية.
7. فحص مشروع الحساب الختامي للدولة والحسابات الختامية للجهات الخاضعة لرقابة الجهاز، وإبلاغ تقاريره إلى وزارة المالية لإجراء التسويات التصويبية قبل العرض على مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة الذي يتوجب إبلاغه بالتسويات التصويبية التي لم يتم الاستجابة لها لاتخاذ ما يراه مناسبا بشأنها تمهيدا لرفعه لجلالة السلطان.
8. التحقق من كفاءة الأنظمة المالية والإدارية، والكشف عن أوجه النقص والقصور فيها، واقتراح وسائل علاجها وتلافيها.
9. بحث الشكاوى التي ترد للجهاز عن الإهمال أو مخالفة القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها وفقا للضوابط التي تحددها اللائحة. مراجعة مدى التزام الشركات والجهات المرخص لها بإدارة وتشغيل المرافق العامة بالعقود أو الاتفاقيات المبرمة معها.
10. فحص المخالفات المالية والإدارية التي تقع من العاملين بالجهات الخاضعة لرقابة الجهاز.
11. متابعة تنفيذ أوامر وتوجيهات جلالة السلطان للجهات الخاضعة لرقابة الجهاز.
12. مراجعة المستندات والسجلات والحسابات ومؤيداتها والحسابات الآلية وأقراص الحفظ في الجهات التي توجد بها أو في مقر الجهاز، ويحق له طلب

ومراجعة أي سند أو سجل أو أي محضر من محاضـــر اللجـــان ومجـــالس الإدارة أو أي وثائق أو أوراق أخرى لازمة للقيام باختصاصاته على الوجـــه الأكمل، دون إخطار مسبق لهذه الجهات، وله إذا اقتضى الأمر الاحتفاظ بها لحين انتهاء أعمال المراجعة والفحص ويحق له ربط الأنظمـــة الإلكترونيـــة المعمول بها في الجهات الخاضعة لرقابته بالجهاز.

13. الاستعانة بالخبراء والفنيين مع تحديد وصرف مقابل الخدمة علـــى النحـــو الذي تبينه اللائحة.

بعض ملامح التطوير والتحديث خلال الفترة 2000/2011

إصدار قانون جديد للرقابة المالية والإدارية يساير أحدث القـــوانين الرقابيـــة للأجهزة.

تحديث الهيكل التنظيمي للجهاز.

مد مظلة رقابة الجهاز إلى وحدات لم تكن مشمولة:

1- وحدات الجهاز الإداري للدولة إلا ما استثني منها بنص خاص في مرسوم إنشائها.

2- الهيئات والمؤسسات العامة وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة.

3- صناديق الاستثمار وصناديق التقاعد وأي صناديق حكومية أخرى.

4- الشركات المملوكة للحكومة بالكامل أو تلك التي تساهم فيها، بنسبة تزيد علـــى (40%) من رأس مالها، الجهات الخاضعة لرقابة الجهاز منفردة أو مجتمعـــة، وتلك التي منحتها الحكومة امتياز استخدام مرفق عام أو مورد من موارد الثروة الطبيعية، والشركات والمؤسسات التي يتم التعاقد معها أو الترخيص لها بـــإدارة أو تشغيل أي من الأموال العامة، وذلك دون الإخلال بأي أحكام خاصة قد تنص عليها القوانين والمراسيم السلطانية الصادرة بشأنها والاتفاقيات التي تبـــرم مـــع الحكومة تنفيذا لها. ولا تخل رقابة الجهاز بحق هذه الشركات في أن يكون لهـــا مراقبو حسابات تعينهم الجمعية العامة وفقا لأحكام قانون الشركات التجارية.

5- الأموال الخاصة التي تديرها أو تشرف عليها أي من الوحدات الخاضعة لرقابة الجهاز.

6- الجهات غير الخاضعة لرقابة الجهاز، بناء على طلب تلـك الجهـات، إذا رأى الجهاز أن المصلحة العامة تقتضي ذلك.

أ. إصدار أول لائحة لتنظيم شؤون الأعضاء والمـوظفين وتحديـد معـاملتهم المالية.

ب. إعادة التوازن بين موارد الجهاز البشرية والوحدات المنوط بـه رقابتهـا، وقصر تعيين الأعضاء على المؤهلين المتخصصين.

ج.ابتعاث عدد من الأعضاء للدراسات العليا والـشهادات المهنيـة (ACCA)، (CPA)، (CIA).

د. إقامة ندوة للتدقيق الداخلي على مـستوى جميـع الـوزارات والوحـدات الحكومية لتنمية مهارات المدققين الداخليين ورفع كفاءة وحداتها.

هـ. التوسع في استخدام برامج ونظم تقنية المعلومات في المجالات الرقابيـة إضافة إلى الشؤون الإدارية والمالية.

و. نشر الوعي الرقابي بين العاملين في الوحدات الخاضعة للرقابـة وتنميـة سلوكهم وترسيخ عقائدهم للمحافظة على المال العام.

ز. تطبيق نظام الأرشفة الإلكترونية لكامل أعمال الجهاز.

ح. إنشاء صفحة باسم الجهاز ونشاطاته على الإنترنت.

ط. تعزيز التعاون مع بعض الأجهزة الرقابية الشقيقة والصديقة، وعقد اتفاقيات ثنائية لتنمية العلاقات وتبادل الخبرات بينها.

2-دائرة التدقيق الداخلي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

تعد وحدات الرقابة الداخلية- التدقيق الداخلي – بمنزلـة الإنـذار الأول لآي سوء استعمال الأموال العامة، ولا يقتصر دورها على التدقيق المالي الداخلي، وإنما تمتد واجباتها لتشمل الرقابة الإدارية على القرارات ذات الأثر على أداء المؤسسات والوحدات الحكومية (العامرية، 2012). وتتلخص مهام دائرة التدقيق الداخلي فـي

وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان (وزارة التربية والتعليم/ سلطنة عُمان، 2013) بالآتي:



دائرة التدقيق الداخلي وتختص بالآتي:

1. التعاون مع مختلف أجهزة الوزارة لتطبيق الأنظمة المالية والإدارية والتثبت من سلامة التصرفات المالية والقيود الحسابية وإتباع القوانين والأنظمة المالية والإدارية المعمول بها.
2. المراجعة الدورية على السجلات المالية والتنبيه إلى أوجه النقص أو القصور في تطبيق القوانين والأنظمة المالية والإدارية واقتراح طرق تلافي ذلك.
3. القيام بالزيارات الميدانية للوقوف على سلامة الإجراءات المالية والإدارية.
4. تقديم المقترحات لضبط الإنفاق وترشيده.
5. مراجعة المصروفات المتكررة والرأسمالية والإنمائية.
6. إعداد التقارير الدورية عن سير العمل وعرضها على الوزير.
7. أية مهام أخرى تسند إلى الدائرة

أقسام دائرة التدقيق الداخلي لوزارة التربية والتعليم.:

أولاً: قسم الرقابة المالية والإدارية ويختص بالآتي:

1. المراجعة الدورية للدفاتر والسجلات؛ للتثبت من سلامة التصرفات المالية، والقيود الحسابية وإتباع القوانين والأنظمة المالية والإدارية المعمول بها.
2. القيام بالزيارات الميدانية لكافة أجهزة الوزارة والمديريات؛ للوقوف على سلامة الإجراءات المالية والإدارية وإعداد التقارير ورفعها إلى الوزير.
3. تقديم المقترحات لضبط الإنفاق وترشيده، وبيان أوجه النقص أو القصور في تطبيق القوانين والأنظمة المالية واقتراح طرق تلافي ذلك.
4. مراجعة أعمال المخازن وإجراء الجرد المفاجئ لها.
5. مراجعة الإجراءات المتبعة في الشراء وتسليم الأصناف المشتراة ومطابقتها للمواصفات.
6. تقييم أعمال العاملين بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية في مجال الأعمال المالية والإدارية، والتعرف إلى احتياجاتهم التدريبية، ورفعها إلى دائرة التدريب والتأهيل.
7. مراجعة قرارات شؤون الموظفين من الناحية المالية والإدارية؛ للتثبت من مطابقتها لأحكام القوانين واللوائح والقرارات والتعاميم والنظم المالية.

ثانياَ:قسم مراجعة المصروفات المتكررة والرأسمالية ويختص بالأتي:

1. مراجعة سندات الصرف الخاصة بالمرتبات وبدلات السفر والتدريب ومكافآت العاملين بمراكز محو الأمية وتعليم الكبار.
2. مراجعة سندات الصرف الخاصة بالمصروفات المتكررة ومنها قيمة عقود المساكن، والسيارات والصيانة، والنظافة والتغذية وتوريد المياه، واستهلاك الوقود والكهرباء، واستخدام الهواتف وتذاكر السفر.
3. مراجعة سندات الصرف الخاصة بمصروفات السلف المستديمة والموقتة، ومصروفات الوفد الدائم لدى اليونسكو، وقمة المساهمات والاشتراكات الخاصة بالمنظمات العربية والدولية خارج السلطنة.

4. مراجعة سندات الصرف الخاصة بالمصرفات الرأس مالية، ومنها الأثاث ومعدات المكاتب، ووسائل النقل والآلات والمعدات.
5. مراجعة المستندات المؤيدة للصرف حسب طبيعة كل مصروف، ومنها أوراق المناقصات، أو الممارسات، أو أوامر الشراء وغيرها من الأوراق.
6. التأكد من صحة الارتباط بقيمة المصروفات على الاعتمادات المخصصة وفقا لدليل تصنيف الموازنة العامة.

ثالثاً: قسم مراجعة المصروفات الإنمائية ويختص بالأتي:

1. مراجعة سندات الصرف الخاصة بمستحقات الشركات عن الأعمال التي تم تنفيذها والمشاريع التي تم إعداد تصميماتها والإشراف عليها.
2. مراجعة المصروفات المؤيدة للصرف، ومنها أوراق المناقصة، أو الممارسة والعقد ومحضر تسليم الأعمال.
3. مراعاة الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة المعمول بها في السلطنة لدى مراجعة المصروفات.
4. التأكد من الارتباط بقيمة المستحقات على الاعتمادات المخصصة لها بموازنة المشروعات.
5. مراجعة مدة التنفيذ الفعلي مع المدة المقررة ومدى استحقاق غرامة تأخير لخصمها من المستحقات.
6. إعداد سجل لقيد بيانات العقود، وقيمة ما يتم صرفه من دفعات حسب تقديم العمل منعا من تكرار صرف قيمة بعض البنود.

علاقة الرقابة بالأداء الوظيفي

اهتم علماء الإدارة بموضوع الكفاءة والفاعلية الإدارية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، فالرقابة الإدارية تهدف إلى التأكد من تحقق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة في الوقت المناسب، الكشف عن التقصير والانحراف، من خلال مطابقة ما تم إنجازه لما يتم التخطيط له. وأن الرقابة الإدارية كبقية عناصر العملية الإدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، وذلك من خلال وضع معايير محددة

وواضحة للأداء الفعلي لمعرفة مدى اتفاقه مع الخطة الموجودة، وتحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصحيحها، وهذا هو جوهر العملية الرقابية الإدارية (السعاوى، 2002).

إن كفاءة الأداء في المؤسسات تقضي رقابة وتقييما مستمرا للأداء؛ بهدف توجيه الوجهة الصحيحة، فكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء استطاعت أن تستخدمها بفاعليه لتحقيق الأهداف المرجوة.

فالعلاقة وثيقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء المرغوبة في المؤسسات، حيث إن الرقابة تقيس الأداء وتصحيح الانحرافات، وتعمل على التأكد من تحقيق الخطط، وقد يتطلب الأمر لتصحيح الانحرافات وإجراء تغيرات في وظائف الإدارة كتعديل أسلوب التوجيه أو وضع أهداف جديدة، أو ضرورة القيام بإجراءات تعديلية في البناء التنظيمي، والأخذ بأساليب التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء. (الحربي، 2003).

الرقابة الإدارية والإدارة المدرسية

من مقومات نجاح القائد التربوي قدرته على متابعة سير العمل، وتقع عليه مسؤولية رقابة مرؤوسيه من المعلمين والعاملين والطلاب بغرض تقويم سلوكهم وتوجيههم، نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية، وأن ممارسة الرقابة داخل المدرسة يعد شيئا جوهريا للتأكد من أن الخطط تنفذ حسب التوقيت وبالطريقة المرسومة لها، والتأكد أيضا من مدى تحقق الأهداف التخطيطية والتنظيمية.

ويذكر شودري (Choudhry, 1999) أن نجاح وتطور المؤسسات التعليمية يعتمد على تطبيق العملية الرقابية أو أحد صورها، كالمساءلة أو المسؤولية الإدارية حيث يمثل ضعف الاهتمام بتطوير عمليه الرقابة الإدارية من قبل المسئولين على أدارة النظام التعليمي، وأحد من أهم أسباب فشل هذا النظام في تحقيق أهدافه المنشودة.

وتبرز أهمية الرقابة على الإدارة التربوية من خلال أمور عدة منها: الوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي للعملية التربوية

وتؤثر في مدى كفاءتها وأدائها، والتأكد من المخصصات المالية التي تنفق فيما خصصت من أجله وبأمانة تامة وفق السياسات المالية المعتمدة،بالإضافة إلى اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف بأنواعها المختلفة،والتأكد من تفعيل الحقوق والمزايا المقررة للمعلمين و العاملين بوزارة التربية والتعليم ومديرياتها التعليمية ومدارسها،كما تساهم في التحقق من أن سلوك المعلمين والعاملين في وزاره التربية والتعليم تتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها (البلوشي، 2009).

فمدير المدرسة يقوم بالإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط أو التنظيم له، ويشمل ذلك الأنشطة والأعمال الإدارية أو غير ذلك ما تقدمه المدرسة للعاملين بها من معلمين وإداريين وطلبة، ولكي تحقق المتابعة أهدافها ينبغي اتخاذ ما يلي (علاونة، 2010):

1- اليقظة التامة من إدارة المدرسة،ممثلة في مديرها ومعلميها وإدارييها.
2- مداومة الاتصال والاطلاع على مجالات العمل والتأكد من أن الأعمال تسير كما مخطط لها، ومعرفة نواحي النقص والقصور،ومحاولة تداركها وتذليل ما قد يوجد من صعوبات.
3- تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر،بروح التعاون والاستفادة من الخبرات المختلفة.
4- جعل الاجتماعات مجالا واسعا للمشورة وتبادل الآراء واتخاذ القرارات بالإضافة إلى مناقشه الأمور التي تهم المدرسة.

الرقابة وتقييم الأداء

ترتبط الرقايه بتقييم الأداء ارتباطا وثيقا فتقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة وإذا كانت الرقابة تنطوي على عمليه قياس الأداء وتصحيحه فإن تقيمه هو عباره عن دراسه وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف انجار الأنشطة سواء الفرد أم المؤسسة أم أي جزء من أجزائها.(البياتي، 2011).

ويعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الأمور التي تعنى بها الرقابة؛ لأن تقييم أداء العاملين هو أحد أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير لكي يحدد كفاءة مرؤوسيه وقدرتهم فى أداء العمل، وتهدف الرقابة إلى تقييم الأداء وتشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء الضعيف، حيث ينال ذوو الأداء الجيد مكافآت وحوافز معينة، مثل الاعتراف بهذا الأداء والشكر والمعاملة الطيبة، بينما ذوو الأداء الضعيف قد يحتاجون إلى المزيد من التوجيه، ويستطيع مدير المدرسة أن يستعين ببعض المؤشرات لتقييم أداء المعلمين والعاملين في المدرسة، وأهمها كما يرى (الطنيجى، 2003):

1- معدلات أو عدد ساعات التأخير وأوقات المغادرة.
2- عدد الشكاوى أو الملاحظات من الطلبة، وأولياء الأمور والعاملين في المدرسة.
3- عدد الأنشطة التي ساهم بها المعلم.

2.2 الدراسات السابقة

سيتم في هذا الجزء من الدراسة التعرف إلى الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بحسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم. ومنها ما يلي:

أولاً: الدارسات العربية:

1- دراسات تناولت الرقابة الإدارية

دراسة قامت بها (العامرية، 2012) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح للرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام فى سلطنة عمان، ومعرفة وجهه نظر الموظفين الذين يمارسون مهام رقابية كجزء من وظائفهم في وزاره التربية والتعليم وجهاز الرقابة المالية والإدارية لدولة حول أهم متطلبات وآليات تطبيق الرقابة الإدارية. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (356) موظفا وموظفة من جميع المديريات العامة التابعة لديوان وزارة التربية والتعليم، وجميع المديريات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات التعليمية، بالإضافة إلى المديرية العامة للرقابة على

قطاع التعليم والصحة والزراعة بجهاز الرقابة المالية والإدارية لدوله، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على متطلبات وأليات تطبيق الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام ظهرت بدرجة مرتفعة.

وأجرى (الرشيدي، 2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من(653) معلماً ومعلمة، منهم(293) معلما، و(360) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية كانت بدرجة مرتفعة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات، ومتغير التخصص ولصالح التخصصات العلمية، وتبين أيضاً وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (أقل من 5سنوات)، ولذوي الخبرة (10سنوات فأكثر) تعزى للخبرة ولصالح الخبرة (أكثر من 11 سنة) لدى المعلمين، كما تبين وجود فروق تعزى لمتغير التفاعل بين الخبرة والتخصص

وأجرت (الزعبى، 2009) دراسة هدفت إلى معرفه أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الجامعات الأردنية على أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهه نظر العاملين في وحدات الرقابة الداخلية في هذه الجامعات، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (36) فردا يعملون في وحدات الرقابة الداخلية للجامعات الحكومية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:تراوحت تقديرات أفراد العينة لأثر وحدات الرقابة الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس من تقدير ضعيف إلى متوسط (2,87 2,49) وعدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة،ووجود فروق تعزى_لمتغير المؤهل العلمي فكانت الفروق بين بكالوريوس وأقل من بكالوريوس وكانت الفروق لصالح حملة أقل من بكالوريوس في مجال تعاون الدائرة مع الوحدة أما في مجال كفاية المصادر البشرية فكانت الفروق بين حملة بكالوريوس وحملة أكثر من بكالوريوس وكانت الفروق لصالح

أكثر من بكالوريوس،ووجود فروق ذات دلاله إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير مكان الجامعة بين جامعات الوسط والشمال ولصالح جامعات الوسط.

وقام (سيد، 2008) بدراسة للتعرف إلى واقع تطبيق الرقابة الإستراتيجية على قطاع التعليم قبل الجامعي بمحافظة المنيا في مصر. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمعالجة بيانات هذه الدراسة.وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي التربية الرياضية البالغ عددهم (560) معلما، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (140) معلما. وقد توصلت الدراسة إلى إن نظام الرقابة داخل الإدارة التعليمية لا يقدم صورة صادقة عن مستوى العاملين بالإدارة التعليمية،كما أنه لا يتم إخضاع النواحي الإدارية والفنية للرقابة أسوة بالنواحي المالية.

وقام (الأحمد، 2008) بدراسة هدفت إلى بيان أهمية الرقابة لتحقيق الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمعالجة أهداف الدراسة، وتكونت الدراسة من (230) فردا من مديري المدارس الثانوية ومساعديهم. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن مديري المدارس الثانوية لديهم وعي جيد بمفهوم الرقابة الذاتية، وأن الرقابة الذاتية لها أثر فعال نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية،كما أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة حسب المتغيرات المتعددة التي تتناولها الدراسة حول مفهوم وفلسفه الرقابة الذاتية، وأثرها على تفعيل إدارة الجودة التربوية الشاملة.

وقامت (الغافرى، 2007) بدراسة هدفت إلى تطوير مهام مدير المدرسة في سلطنة عمان في ضوء المحاسبية، وذلك عن طريق استخلاص مهام معيارية لمدير المدرسة في ضوء المحاسبية للاستفادة من خبرات بعض الدول ومعرفة وقائع مهام مدير المدرسة في سلطنة عمان،كما ورد في اللائحتين التنظيميتين لتعليم العام والتعليم الأساسي، وتحديد مدى التقارب والتباعد بينها وبين المهام المعيارية في ضوء المحاسبية، بالإضافة إلى معرفة وجهة نظر المديرين والمديرات والموجهين الإداريين في إمكانية تطبيق المهام المعيارية لمدير المدرسة في ضوء المحاسبية. لقد توصلت الباحثة إلى عده نتائج من أهمها: جاءت تقديرات أفراد العينة عن إمكانيات

تطبيق مهام مدير المدرسة في سلطنه عمان في ضوء المحاسبية بدرجة متوسطة، في حين لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس في كافة مجالات الدراسة.

كما قام (الجمعان، 2007) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى دور كل من المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهه نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية في وزاره التربية والتعليم في الأردن، والتعرف إلى مستوى ممارسة المساءلة والتفويض الإداري والرقابة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (146) من جميع العاملين في وحده الرقابة في وزاره التربية والتعليم.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك مستوى عالٍ من ممارسة المساءلة في وزاره التربية والتعليم في الأردن،بينما كان مستوى التفويض الإداري متوسطا من وجهه نظر العاملين في الوحدات الرقابية،وأن أفراد العينة الحاصلين على البكالوريوس فاقل لديهم ممارسات للتفويض الإداري من ذوي فئة الدبلوم العالي.

وأجرى (أبو حيانة، 2006) دراسة هدفت إلى اقتراح نموذج للرقابة الإدارية في وزاره التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، ومن هذه الاتجاهات الشفافية، والوضوح والموضوعية، والملاءمة، وتفويض الصلاحيات، واللامركزية، والإدارة بالقيم، والرقابة الذاتية، والمكافآت،والمساءلة، والتدريب، والاتصال، والإدارة بالأهداف، والمشاركة الفردية في الأعمال الرقابية وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في وزاره التربية والتعليم ممثلا بمديري العموم ومديري التربية ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (751) قائدا تربويا. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى واقع الرقابة الإدارية كان متوسطا، حيث إنه يعاني من ضعف الشفافية في العمل الرقابي، وغياب الموضوعية، وقصور في ملاءمة المعايير العمل الرقابي.

وقام (الهاشم، 2004). بدراسة هدفت إلى معرفة أثر جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الرقابة الإدارية فى الجامعات الأردنية بقطاعيها العام والخاص. وتكون مجتمع الدراسة من (321) موظفا في جامعه مؤتة، و(43)

موظفا في جامعة البتراء، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطيه طردية بين جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية وأبعادها، وبين فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية بقطاعيها العام والخاص كما بينت الدراسة أن فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية بقطاعيها العام والخاص متوسطة المستوى من وجهة نظر المبحوثين.

كما أجرى (عياش، 2003) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مـدى ممارسـة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا بالأردن للرقابة الإداريـة مـن وجهـة نظرهم ونظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من(215) فرداً مـنهم(20) مـديراً ومديرة، و(195) معلما ومعلمة في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة مادبـا، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مادبا كانت بدرجة مرتفعة جداً، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المـدارس الثانويـة للرقابة الإدارية في محافظة مادبا تعزى للخبرة ولصالح الخبرة(أكثر من 11 سـنة) لدى المعلمين، كما تبين وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مديري المدارس، في حين لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي تقـديرات عينـة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية تعـزى لمتغيـري الجنس والتخصص.

وأجرى (الإبراهيم 2000) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر واقع عمل وحدات الرقابة الإدارية والمالية في الجامعات الأردنية الحكومية، وأثر الجامعة والمكان، ووحدة الخبرة،وشملت عينة الدراسة (128) مبحوثا، وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة في الجامعات الأردنية رقابة لاحقة لكشف مواطن الخلل، وتعتمد كذلك على الملاحظة الشخصية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مكان الجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

2- دراسات تناولت الأداء الوظيفي

دراسة قام بها (الشهري، 2011) هدفت إلى التعرف إلى أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في مستوى أداء العاملين في جامعة تبوك تكونت عينة الدراسة من (443) مبحوثا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود أثر لأبعاد الإدارة الالكترونية في الأداء الوظيفي.

قام (البلوي، 2009) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر الحوافز الممنوحة لمعلمي الصفوف الأولية وعلاقتها بتحسين أدائهم المهني من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بقطاع تبوك التعليمي، وزعت عينة الدراسة على (108) مديرا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن حوافز معلمي الصفوف الأولية مطبقة بدرجة مرتفعة فى قطاع تبوك التعليمي،وأن أداء معلمي الصفوف الأولية كان مرتفعا في جميع المجالات وهي: الناتج التعليمي،والمسؤولية والالتزام الوظيفي، والكفاية المهنية والإدارة الصفية، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين الحوافز والأداء المهني في مجالات الكفاية المهنية والإدارة والمسؤولية والالتزام الوظيفي والنتاج التعليمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسات تناولت الرقابة الإدارية

قام ديولف وجانسينس (Dewolf & Janssens, 2007) بمراجعة العديد من الدراسات التي تناولت الآثار لآليات الرقابة والمساءلة في التربية في هولندا .وتوصلت الدراسة إلى أن الدراسات السابقة لم تقدم جوابا واضحا لوجود أثر ايحابى للتفتيش والرقابة على نوعية المدارس. وتبين أن المديرين والمعلمين لديهم اهتمام بمؤشرات الأداء بينما أوضح الآباء والطلاب بضعف الاهتمام بتلك المؤشرات بعد اختيار المدرسة.

وأجريت دراسة من قبل زاريفا وديفيس (Zarifa &Davies, 2007) في مدينه أونتاريو – كندا بهدف التعرف إلى الرأي العام نحو الرقابة على التعليم لعينة شملت (1053) مواطنا. وتبين أن ما يقارب (45%)من المبحوثين يرون ضرورة

وجود رقابة مركزة على النظام التعليمي، وأشار (62%) بضرورة وجود رقابة حكومية على المبالغ المالية التي تصرف على التعليم.وذكر (38%)من المبحوثين بأن تعيين وإنهاء عمل مديرين المدارس يجب أن يكون من صلاحية مجلس الآباء في كل مدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن كبار السن وأولياء الطلبة لم يدعموا وجود رقابة حكومية على التعليم بشكل كبير، وقد أجمع المبحوثين على عدم التوسع أو الزيادة في الرقابة، سواء المركزية أو ألمحليه على التعليم.

وهدفت دراسة هايجولكين ورامبيرج(Haugolokken & Ramberg, 2007) إلى تحليل مدى حاجه المعلم إلى الاستقلالية والرقابة بهدف إيجاد مستوى تعليمى متميز فى النرويج بناء على نموذج المشاركة التعاوني (Collaborative Paptenership Model) والذي تبنته الحكومة من خلال تدريب المعلمين بصورة مهنية. وطبقا لنموذج تبين وجود ضعف في إيجاد المعلم المتميز نظرا لوجود الرقابة على مهام وأعمال المعلم، وأكد النموذج على ضرورة وجوده الرقابة على المعلمين للتأكد بطريقة غير مباشره أن النظام المدرسي يعمل ضمن إطار قيم وثقافة المجتمع النرويحى.

وقام أيدن(Eden, 2001) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى التزام مديري المدارس بممارسة الرقابة على العاملين، ومنحهم الحرية في اختيار الوسائل والأساليب في العمل، والمقارنة بين المدارس الابتدائية والثانوية، إضافة إلى التعرف إلى طبيعة الرقابة التي يمارسها المديرون في المدارس الثانوية والأساليب المتبعة، وطبقت الدراسة على(22) مديراً ومعلماً بإسرائيل من خلال المقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون الرقابة العلنية على العاملين بشكل مباشر ومكثف، وبتدخل محدد في شؤون عملهم، مع الأخذ بعين الاعتبار مشاركتهم في وضع الأهداف وتحديدها.

2- دراسات تناولت الأداء الوظيفي:

هدفت دراسة جودل، وجان، ومارتن، وبيتر (Goedele, Jan, Martin, Peter, 2009) لتعرف تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في

تحسين أداء مديري المدارس وتكونت عينه الدراسة من (16) مدير مدرسه و(4) مجموعات عمل من المعلمين وقد أشارت نتائج الدراسة أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في فاعلية المدرسة.

أما دراسة بون (Poon's,2003) فقد هدفت إلى معرفه أثر سياسات تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل في عده مؤسسات بماليزيا وبلغ أفراد عينه الدراسة (120) من الإداريين وتوصلت الدراسة إلى عده نتائج كان من أهمها أنه عندما يشعر الموظفون بأنة يتم التلاعب بتقييم الأداء الوظيفي له اثر سلبي على الرضا الوظيفي وهذا بدوره يؤدى إلى نوايا ترك العمل .

وقام تيم بيرلى (Timperley's ,1998) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى فاعلية نظام تقييم أداء المعلمين فى المدارس من وجهة نظر المديرين،وبلغت عينه الدراسة (310) من جميع المديرين اللذين ينتمون لجمعيه مديري المدارس الثانوية في نيوزلندا وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها ضرورة وجود نظام لتقييم أداء المدرسين وأن أفراد العينة يؤيدون التقييم أذا كان له أهداف تطوريه.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يمكن استخلاص ما يلى:

ان دراسه (العامرية، 2012) و(ابو حيانه، 2006) قد سعت الى وضع نموذج مقترح للرقابة الإدارية في وزاره التربية والتعليم.أما دراسة (الرشيدى، 2010) ودراسه (عياش، 2003) ودراسه (eden, 2001) سعت إلى معرفه درجه ممارسه مديري المدارس للرقابة الإدارية في المدارس.اما دراسة (الزعبى، 2009) فقد سعت إلى معرفه أثر وحدات الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئه التدريس في الجامعات الأردنية اما دراسه (الأبراهيم، 2000) قد سعت إلى تحليل واقع الرقابة الإدارية من وجهه نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية.

وسعت دراسة (السيد، 2008) الى التعرف على واقع تطبيق الرقابة الإستراتيجية على قطاع التعليم قبل الجامعي بمحافظه المنيا في مصر. اما دراسة

(الهاشم، 2004) فقد سعت الى معرفه أثر جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الرقابة الإدارية فى الجامعات الأردنية. أما دراسة (البلوى، 2009) قد سعت الى معرفه الحوافز الممنوحة لمعلمي الصفوف الأولية وعلاقتها بتحسين أدائهم المهني من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بقطاع تبوك التعليمي. أما دراسة (الشهرى، 2011) فقد سعت إلى معرفه أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية في جامعة تبوك.

أما دراسة زاريفا وديفيس (Zarifa &Davies, 2007) في مدينه أونتاريو – كندا سعت إلى التعرف على الرأي العام نحو الرقابة على التعليم. أما دراسة هايجولكين ورامبيرج(Haugolokken& Ramberg, 2007) فقد سعت إلى تحليل مدى حاجه المعلم إلى الاستقلالية والرقابة.أما دراسة ديولف وجاتسيس (Dewolf & Janssens, 2007) فقد سعت إلى مراجعه العديد من الدراسات التي تناولت الآثار لآليات الرقابة والمساء له في التربية. أما دراسة جودل، وجان، ومارتن، وبيتر (Goedele,Jan,Martin,Peter,2009) فقد سعت لتعرف تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس. أما دراسة بون (Poon's,2003) فقد سعت إلى معرفه أثر سياسات تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل في عده مؤسسات بماليزيا.

ومن خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة العربية والأجنبية يلاحظ إن معظم الدراسات تناولت الرقابة الإدارية ومنها ما تناول الأداء الوظيفي، كل منهما بشكل منفرد، وما يميز الدراسة الحالية في أنها تناولت العلاقة بين كلا المتغيرين وذلك بتطبيقها على مديري ومعلمي إحدى محافظات سلطنة عمان.

وبناء على ما سبق فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تأكيد أهميه الدراسة وتبريرها وصياغة الإطار النظري وتحديد منهجيه وأداه الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية لدراسة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصفا لمنهج مجتمع الدراسة والعينة المختـــارة ووصـــفا لأداة الدراسة وكيفيه التحقق من صدق الأداة وثباتها ،كما يبين إجـــراءات الدراســـة والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجه البيانات الإحصائية لاستخلاص النتائج.

منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ولذلك لملاءمته لطبيعة وإجراءات مثـــل هـــذه الدراسات.

1.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والبالغ عددهم (116) مديرا ومديرة التابعين لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الباطنة جنوب ومن جميع المعلمين البالغ عددهم (6022) معلما ومعلمة، حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للعام الدراسي 2012/2011.

2.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (527) وهي تمثل ما نسبة(9%) تقريباً من مجتمع الدراسة المعلمين، بعد استبعاد (18) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، أما المـــديرين فتم أخذ (69) مديرا ومديرة، أي ما نسبته (60%) من أفراد المجتمع لصغر حجمهم حيث تم اختيارهم بالطريقة عشوائية. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراســـة حسب مستويات متغيراتها.

جدول(1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	الكلي
النوع	ذكر	183	596
الاجتماعي	أنثى	413	
المسمى	مدير	69	596
الوظيفي	معلم	527	
المستوى	عام	92	596
المدرسة	أساسي	504	
المؤهل	بكالوريوس فأقل	298	596
	بكالوريوس+ دبلوم	268	
	دراسات عليا	30	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	190	596
	5- أقل من 10سنوات	169	
	10سنوات فأكثر	237	

3.3 أداتى الدراسة

تم تطوير استبانتين إحداهما تتعلق بالرقابة الإدارية لدى مديري المدارس، والأخرى تتعلق بالأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الصلة كدراسة (الرشيدي، 2010) ودراسة (عياش، 2003).

4.3 صدق أداتي الدراسة:

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة باستخدام صدق المحكمين وذلك بتوزيع أداتي الدراسة على عدد من أساتذة الجامعات الأردنية المتخصصين بالإدارة التربوية ومن سلطنة عمان وبلغ عددهم (20) محكماً ملحق (ج) واعتماد معيار اتفاق

(80%) من المحكمين للتعديل أو الحذف أو الإضافة ، حيث كـــان عـــدد فقـــرات الاستبانة (66) فقرة، وبناء على آرائهم ومقترحاتهم تم تعديل الاستبانة ملحق(ب).

ثانياً: الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أداء الأفراد على كـــل فقـــرة والكلـــي للرقابة الإدارية، وكذلك أداء الأفراد على كـــل فقـــرة والكلـــي لـــلأداء الـــوظيفي، والجدولين (3,2) يبينان نتائج ذلك.

جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون بين أداء الوظيفي للأفراد على كل فقرة والكلي للرقابة الإدارية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.63 (**)	12	0.63(**)	23	0.82(**)
2	0.71 (**)	13	0.52 (**)	24	0.66 (**)
3	0.71 (**)	14	0.78 (**)	25	0.65(**)
4	0.72(**)	15	0.47(**)	26	0.67(**)
5	0.84 (**)	16	0.75(**)	27	0.81(**)
6	0.66(**)	17	0.62 (**)	28	0.67 (**)
7	0.78(**)	18	0.74 (**)	29	0.75 (**)
8	0.74 (**)	19	0.80(**)	30	0.88 (**)
9	0.79 (**)	20	0.79 (**)	31	0.81 (**)
10	0.74 (**)	21	0.67 (**)	32	0.82(**)
11	0.73(**)	22	0.84(**)		

يتبين من الجدول (2) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a<0,01).

جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون بين أداء الأفراد على كل فقرة والكلي للأداء الوظيفي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.69(**)	10	0.67(**)	19	0.74(**)
2	0.63 (**)	11	0.69(**)	20	0.64 (**)
3	0.64(**)	12	0.64(**)	21	0.80 (**)
4	0.81(**)	13	0.77(**)	22	0.67(**)
5	0.57 (**)	14	0.60 (**)	23	0.79 (**)
6	0.73(**)	15	0.72(**)	24	0.87 (**)
7	0.76 (**)	16	0.44(**)	25	0.85(**)
8	0.60 (**)	17	0.63 (**)	26	0.78(**)
9	0.69 (**)	18	0.76(**)	27	0.76(**)

يتبين من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a<0,01).

ثانيا: الثبات

تم تطبيق أداتي الدراسة على (22) من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها،وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا، والجدول (4) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول(4)

قيم معاملات الثبات

الأداة	المجال	معامل الثبات
الرقابة الإدارية	القرار الإداري	0.81
	المجال الإداري	0.88
	المجال الفني	0.89
	مجال الوسائل الفنية	0.87
	التعليمي	0.82
	العلاقات مع الآخرين	0.78
الأداء الوظيفي	السلوكيات والانضباط	0.80
	النمو المعرفي والمهني	0.88

يتبين من الجدول (4) أن قيم معاملات الثبات مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة.

5.3 متغيرات الدراسة

أ- المتغيرات الديمغرافية

النوع الاجتماعي، وله فئتان: (ذكور وإناث)

المؤهل وله ثلاثة مستويات(بكالوريوس فاقل، بكالوريوس+دبلوم، دراسات عليا)

الخبرة ولها ثلاث مستويات (اقل من 5سنوات، من5-اقل من 10سنوات، 10سنوات فأكثر.

التخصص وله فئتان(علمية، إنسانية)

المسمى الوظيفي وله مستويان (مدير، معلم)

مستوى المدرسة ولها مستويان(عام، أساسي).

ب_ المتغير المستقل

درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية

ج- المتغير التابع

مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين

6.3 المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير:

(5-1)÷3 =1.33، وعليه:

1. منخفض إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.33)
2. متوسط إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو تساوي (2.33) وأقل من (3.67)
3. مرتفع إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو تساوي (3.67)

7.3 المعالجات الإحصائية

1- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

2- تحليل التباين المتعدد للإجابة عن السؤالين الثالث والرابــــع، واختبـــار (ت)، وتحليل التباين الأحادي واختبار شافيه للمقارنات البعدية.

3- معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن الفصل عرضا لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً للإطار النظري والدراسات السابقة.

1.4 عرض النتائج ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على كل بعد وفقرة، والجداول (5، 6، 7، 8، 9) تبين نتائج ذلك، وعلى النحو التالي.

أولاً: المجالات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات مرتبة تنازلياً والجدول(5) يبين نتائج ذلك.

جدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	الإداري	4.19	0.58	1	مرتفع
3	الفني	4.01	0.58	2	مرتفع
1	القرار الإداري	3.99	0.63	3	مرتفع
4	الوسائل الرقابية	3.94	0.66	4	مرتفع
	الكلي	4.05	0.53		مرتفع

يتبين من الجدول(5) أن جميع المجالات كان درجة تقديرها مرتفعا، وأكبر تقدير كان للمجال (الإداري) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.19) بإنحراف معياري (0.58)، وكان أقل تقدير لمجال (الوسائل الرقابية) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.94)، بإنحراف معياري(0.66)، وكان التقدير الكلي لدرجة مممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتفعة وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.05) بإنحراف معياري (0.53).

وربما يعزى مجيء تقديرات المجالات جميعها بدرجة مرتفعة إلى تفعيل مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية باعتبارها وسيلة لمتابعة تقدير الوظائف والأعمال التي تم إنجازها كماً ونوعاً مقارنةً مع ما هو محدد سلفا،وكشف الأخطاء والانحرافات المرتكبة ومسبباتها في سير الأعمال وأداء العاملين بغية عدم تكرارها، ووضع الحلول المناسبة والكفيلة بإصلاح ومعالجة الخلل أو القصور من خلال وسائل عقابية أو توجيهيه أخرى تحقق الهدف، فضلا عن أن أنها عملية ديناميكيه شاملة، ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المؤسسة وخاصة في التخطيط وعملية اتخاذ القرارات،كما أنها تنصب على جميع مدخلات المؤسسة من موارد بشرية ومادية، وتشمل أيضا جميع المستويات الإدارية فيها.

وربما زيادة انتشار الكثير من المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية أدى إلى الاهتمام بالرقابة الإدارية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، حيث تظهر هذه القيمة والأهمية في الدور الذي تلعبه في تحسين مخرجات القطاع العام في ظل غياب مؤشرات واضحة ومباشرة لأدائها على عكس مؤسسات القطاع الخاص.

وحصول المجال الإداري على أعلى تقدير فربما يعزى إلى إيلاء المديرين أهمية كبيرة للجانب الإداري – كونه يمثل جوهر عمل المدير – فيحرص على صياغة قرارات دقيقة تستند إلى أسس علمية وتنبثق من الأنظمة والتعليمات المعمول

بها في وزارة التربية والتعليم، فضلا عن أن الجانب الإداري يأخذ وزنا كبيرا من التقييم الذي يجرى لمدير المدرسة بشكل دوري.

وحصول مجال الوسائل الرقابية على أقل تقدير وربما يعزى ذلك إلى أن استخدام الوسائل الرقابية بحاجة إلى الخبرة الكافية والمعرفة العلمية والتي ربما لا تتوافر عند جميع المديرين، وربما يعزى ذلك إلى الحساسية المفرطة التي يعاني منها بعض المعلمين لكثير من ممارسات المديرين وقراراتهم.

وحصول الكلي على تقدير مرتفع فربما تعد هذه نتيجة منطقية فحصول كل مجال على تقدير مرتفع أدى إلى حصول الكلي على تقدير مرتفع وربما يعزى ذلك وعي المديرين بأهمية الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين وفي تطوير المدرسة وديمومتها.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات: (عياش، 2003) والتي أشارت إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مادبا كانت بدرجة مرتفعة جداً، و(الرشيدي، 2010) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية كانت بدرجة مرتفعة، و(العامرية، 2012) والتي أشارت إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على متطلبات واليات تطبيق الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام جاء بدرجة مرتفعة. واختلفت مع دراسة و(أبو حيانه، 2006) والتي أشارت إلى أن مستوى واقع الرقابة الإدارية كان متوسطا.

ثانياً: مجال القرار الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال القرار الإداري مرتبة تنازلياً والجدول(6) يبين نتائج ذلك.

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال القرار الإداري مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
2	تنسجم قرارات مدير المدرسةالإدارية مع الأنظمة والتعليمات	4.25	0.70	1	مرتفع
3	تمتاز قرارات مدير المدرسة الإدارية بالعدالة والموضوعية	3.98	0.87	2	مرتفع
4	يصدر مدير المدرسة القرارات الإدارية في الوقت المناسب	3.97	0.87	3	مرتفع
6	تنسجم قرارات مدير المدرسة الإدارية مع التوجهات المستقبلية للمدرسة	3.97	0.84	3	مرتفع
1	تحظى قرارات مدير المدرسة الإدارية بقبول المعلمين	3.93	0.74	4	مرتفع
5	تستند قرارات مدير المدرسة الإدارية على أسس علمية	3.84	0.87	5	مرتفع

يتبين من الجدول(6) أن جميع الفقرات كان درجة تقديرها مرتفعا، وأكبر تقدير كان للفقرة (تنسجم قرارات مدير المدرسة الإدارية مع الأنظمة والتعليمات) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(4.25) بإنحراف معياري (0.70)، وكان أقل تقدير للفقرة (تستند قرارات مدير المدرسة الإدارية على أسس علمية) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.84)، بإنحراف معياري (0.87).

ومجيء تقديرات الفقرات المرتبطة بهذا المجال بدرجة مرتفعة يدلل على استخدام المديرين القرارات التي تنسجم مع الأنظمة والتعليمات والتوجهات المستقبلية، فضلا عن أنها تستند إلى الأسس العلمية وتراعي العدالة والموضوعية، وربما يعزى ذلك إلى وعي المديرين والمديرات بأهمية القرارات المنبثقة من الأنظمة والتعليمات، فضلا عن أن توخي العدالة والموضوعية في القرارات تحفز المعلمين وتزيد من دافعتيهم للعمل وتوحد لديهم العمل التشاركي التعاوني.

وحصول الفقرة (تنسجم قرارات مدير المدرسة الإدارية مع الأنظمة والتعليمات) على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك إلى وعي المديرين بالأنظمة

والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وقناعتهم بأن تكون القرارات الصادرة منبثقة ومستمدة منها، إيماناً منهم بأهمية توحيد المرجعيات واحترامها؛ لأن الرقابة الإدارية بدون خطة واضحة ومحددة ومرجعية لا تُعدُّ رقابة فعالة، فضلا عن أن الالتزام بالأنظمة والتعليمات قد يحافظ على استمرارية المدرسة وتقدمها وعلى صبغتها الرسمية.

وحصول الفقرة (تستند قرارات مدير المدرسة الإدارية إلى أسس علمية) على أقل تقدير، فربما يعزى ذلك إلى أن المعرفة التي يتمتع بها بعض المديرين لا تؤهلهم لإصدار قرارات تستند إلى أسس علمية باستمرار، وربما توقعات المعلمين العالية في ضوء الثورة المعرفية الهائلة دفعت بعضهم إلى الاعتقاد أن بعض المديرين يصدر قرارات أحيانا لا يستند فيها إلى الأسس العلمية السليمة.

ثالثاً: المجال الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينه الدراسة للمجال الإداري مرتبة تنازلياً والجدول (7) يبين نتائج ذلك.

جدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينه الدراسة للمجال الإداري مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
9	يتابع مدير المدرسة دوام الهيئة التدريسية في المدرسة	4.50	0.71	1	مرتفع
7	يتابع مدير المدرسة الأمور الدراسية المتعلقة بالاستعداد للعام الدراسي	4.37	0.69	2	مرتفع
14	يقوم مدير المدرسة بمتابعة الأمور المالية وآلية صرفها	4.28	0.82	3	مرتفع
16	يقوم مدير المدرسة بمتابعة صيانة البناء المدرسي	4.26	0.80	4	مرتفع
10	يتابع مدير المدرسة برنامج الحصص الأسبوعي	4.24	0.84	5	مرتفع
11	يقوم مدير المدرسة بمتابعة برنامج المناوبة	4.24	0.84	5	مرتفع
15	يقوم مدير المدرسة بمتابعة توفر اللوازم المدرسية	4.13	0.84	6	مرتفع
8	يزود مدير المدرسة المعلمين بتغذية راجعة حول أدائهم	4.09	0.89	7	مرتفع
12	يقوم مدير المدرسة بمتابعة حضور وغياب الطلبة	3.98	0.95	8	مرتفع
13	يقوم مدير المدرسة بمتابعة أحوال الطلبة الصحية	3.78	0.93	9	مرتفع

يتبين من الجدول(7) أن جميع الفقرات كان تقديرها مرتفعا ، وأكبر تقدير كان للفقرة (يتابع مدير المدرسة دوام الهيئة التدريسية في المدرسة) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(4.50) بإنحراف معياري (0.71)، وكان أقل للفقرة (يقوم مدير المدرسة بمتابعة أحوال الطلبة الصحية) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.78)، بإنحراف معياري (0.93).

ومجيء تقديرات الفقرات المرتبطة بهذا المجال بدرجة مرتفعة يدلل على متابعة المديرين انتظام الهيئة التدريسية بالدوام المدرسي وتقديم كل ما يلزم للعام الدراسي من خلال خطة واضحة ومحددة المعالم، فضلا عن أن دورهم الكبير في إعداد برنامج منظم للحصص والمناوبات يراعي العدالة والموضوعية، وتقديم كافة أشكال الدعم والتوجيه لكافة العاملين في المدرسة، وربما يعزى ذلك إلى الجهود الكبيرة والحثيثة التي يبذلها مديري المدارس في الحفاظ على إدامة العمل داخل المدرسة، والحرص على إيجاد أجواء مناسبة تسمح للمعلمين بالقيام بأدوارهم على أكمل وجه.

وحصول الفقرة (يتابع مدير المدرسة دوام الهيئة التدريسية في المدرسة) على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية انتظام المعلمين بالعمل المدرسي ومدى انعكاس ذلك على أداء الطلبة وتطوير المدرسة، فضلا عن شعور مديري المدارس بان من أهم واجباتهم الإدارية متابعة دوام الهيئة التدريسية لوضع البدائل المناسبة في حال غياب بعض المعلمين، حيث يعد سجلات منظمة لهذا الغرض. فضلا عن أن مديرية التربية والتعليم تولي أهمية كبيرة لعملية انتظام المعلمين في العمل المدرسي وتوجه انتباه المديرين إلى ذلك.

وحصول الفقرة (يقوم مدير المدرسة بمتابعة أحوال الطلبة الصحية) على أقل تقدير، فربما يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين يعتقدون أنة من واجبات المعلم أن يدقق ويتابع ملفات الطلبة الصحية، وربما تعدد وظائف المدير ومهامه يجعله أن يبوب المهام وفق الأولويات فيعطي لبعضها أهمية كبيرة في المتابعة والإشراف والتوجيه، ويقلل من أهمية أخرى.

رابعاً: المجال الفني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمجال الفني مرتبة تنازلياً والجدول (8) يبين نتائج ذلك.

جدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمجال الفني مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
24	يقوم مدير المدرسة بمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل مع المعلمين حال حدوثها	4.28	0.80	1	مرتفع
21	يتابع مدير المدرسة سير الحصص الصفية	4.27	0.73	2	مرتفع
22	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين بالتنسيق مع المشرفين التربويين	4.23	0.81	3	مرتفع
17	يتابع مدير المدرسة الخطط اليومية والفصلية للمعلمين	4.18	0.79	4	مرتفع
26	يتابع مدير المدرسة تنفيذ المعلمين لخططهم السنوية ضمن الزمن المحدد	4.06	0.83	5	مرتفع
23	يتابع مدير المدرسة عمل فنئي المختبرات المدرسية	3.98	0.84	6	مرتفع
20	يتابع مدير المدرسة عمل أخصائي مصادر التعلم	3.92	0.82	7	مرتفع
25	يضع مدير المدرسة برنامجا للزيارات الصفية للمعلمين ويطلعهم عليه	3.91	1.11	8	مرتفع
19	يتابع مدير المدرسة عمل المرشد الطلابي	3.72	0.89	9	مرتفع
18	يتابع مدير المدرسة درجة مواءمة الامتحانات للمناهج ولقدرات الطلبة	3.61	0.96	10	متوسط

يتبين من الجدول (8) أن الفقرة (يتابع مدير المدرسة درجة مواءمة الامتحانات للمناهج ولقدرات الطلبة) كان تقديرها متوسطا، وباقي الفقرات كان

درجة تقديرها مرتفعا، وأكبر تقدير كان للفقرة (يقوم مدير المدرسة بمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل مع المعلمين حال حدوثها) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(4.28) بإنحراف معياري (0.80)، وكان أقل تقدير للفقرة (يتابع مدير المدرسة درجة مواءمة الامتحانات للمناهج ولقدرات الطلبة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.61)، بإنحراف معياري (0.96).

وحصول الفقرات المرتبطة بهذا المجال على درجة مرتفعة -باستثناء فقرة واحدة حصلت على درجة متوسطة أي ليست ضعيفة ولكنها دون المأمول – يدلل على حرص مديري المدارس على متابعة سير الحصص وأداء المعلمين من خلال التنسيق مع المشرفين، ووضع الخطط اليومية والفصلية المجدولة بجداول زمنية، والإشراف المباشر على مرافق المدرسة، فضلا عن دورهم الواضح في الإشراف المباشر على مرافق المدرسة ومدى مناسبتها للطلبة، وربما يعزى ذلك إلى الجهود الكبيرة والحثيثة التي يبذلها مديرو المدارس في الحفاظ على سير الحصص وانتظام المعلمين في الغرف الصفية من خلال متابعة أداء المعلمين والعمل مع المشرفين لرفع سوية المعلمين وتحسين أدائهم، فضلا عن وعيهم بأهمية استمرار الحصص ومتابعة أداء المعلمين ومدى انعكاس ذلك على أداء الطلبة، وبناء الخطط الصفية. وربما يعزى ذلك إلى اعتقاد المديرين إن هذه الأعمال التي يقوم بها من صلب عمله كمدير فعليه أن يحرص على إتقانها.

وحصول الفقرة (يقوم مدير المدرسة بمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل مع المعلمين حال حدوثها) على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك إلى وعي المديرين بأهمية إيجاد الحلول السريعة الناجعة للمشكلات التي تعترض العمل التربوي لمنع تفاقمها، وذلك من خلال مناقشتها مناقشة علمية مع المعلمين للوقوف على أسبابها ونتائجها، فضلا عن رغبة المديرين في إشراك المعلمين في اقتراح الحلول لقناعتهم بجدوى الحلول الناتجة من المعلمين، وربما لقناعة المعلمين بالخبرات المتنوعة التي يمتلكها المديرون ومهارتهم في حل المشكلات.

وحصول الفقرة (يتابع مدير المدرسة درجة مواءمة الامتحانات للمناهج ولقدرات الطلبة) على أقل تقدير ولكنها ما زالت بدرجة متوسطة –أي أنها ليست ضعيفة ولكن دون المأمول، فربما يعزى ذلك إلى افتقار بعض المديرين إلى خبرات كافية في إعداد الاختبارات وإلى بعض المفاهيم الإحصائية المرتبطة بالاختبارات، فضلا عن طموحات المعلمين العالية في ضوء الثورة المعرفية المتزايدة في إعداد اختبارات تنسجم مع قدرات الطلبة وتراعي المفاهيم الحديثة في القياس والتقويم، مما جعل جهود المديرين في هذا المجال متواضعة.

خامساً: مجال الوسائل الرقابية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الوسائل الرقابية مرتبة تنازلياً والجدول (9) يبين نتائج ذلك.

جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الوسائل الرقابية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
29	يقوم مدير المدرسة بفحص الشكاوي المتعلقة بأداء المعلمين ومتابعتها	4.13	0.83	1	مرتفع
28	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء المعلمين	4.06	0.86	2	مرتفع
30	يعتمد مدير المدرسة على أسلوب الأشراف المنتظم والدوري لمتابعة أداء المعلمين	4.01	0.88	3	مرتفع
27	يعتمد مدير المدرسة على معلومات موثوق بها في رقابته	3.92	0.82	4	مرتفع
32	يقوم مدير المدرسة بتحديد معايير رقابية لمتابعة أداء المعلمين	3.81	0.88	5	مرتفع
31	يستخدم مدير المدرسة أدوات التقنية الحديثة لمتابعة أداء المعلمين	3.71	0.91	6	مرتفع

يتبين من الجدول(9) أن جميع الفقرات كان تقديرها مرتفع، وأكبر تقدير كان للفقرة (يقوم مدير المدرسة بفحص الشكاوي المتعلقة بأداء المعلمين ومتابعتها) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(4.13) بإنحراف معياري (0.83)، وكان أقل للفقرة (يستخدم مدير المدرسة أدوات التقنية الحديثة لمتابعة أداء المعلمين) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.71)، بإنحراف معياري (0.91).

ومجيء تقديرات الفقرات المرتبطة بهذا المجال بتقديرات مرتفعة يدلل على استخدام المديرين أساليب مختلفة ومتنوعة لمراقبة أداء المعلمين تستند إلى التقنية الحديثة،معتمدين على معلومات يمكن الوثوق بها، فضلا عن قدرتهم على صياغة معايير واضحة ومحددة، وربما يعزى ذلك إلى الجهود الحثيثة التي يبذلها مديري المدارس في إعداد وصياغة معايير رقابية وواضحة، واعتماد أساليب علمية في تقييم أداء العاملين في الميدان التربوي، فضلا عن رغبتهم في مواكبة التطورات الحديثة وذلك من خلال الاستفادة من الأساليب الرقابية ذات التقنية الحديثة والتي ربما لها آثار ايجابية على إدامة سير العمل في المدرسة وضمان تطويرها وتحسينها.

وحصول الفقرة (يقوم مدير المدرسة بفحص الشكاوي المتعلقة بأداء المعلمين ومتابعتها) على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك إلى حرص المديرين الشديد على تحسين أداء المعلمين وزيادة فاعليتهم، وربما لقناعة المديرين بأن عدم المتابعة المباشرة والدقيقة للشكاوى المرتبطة بأداء المعلمين يعرقل سير العمل داخل المدرسة، ويقلق أولياء الأمور ويهدد استقرار المدرسة.

وحصول الفقرة (يستخدم مدير المدرسة أدوات التقنية الحديثة لمتابعة أداء المعلمين) على أقل تقدير، فربما يعزى ذلك إلى افتقار بعض المديرين إلى خبرات كافية في استخدام أدوات التقنية الحديثة لمتابعة أداء المعلمين، وربما إلى توقعات بعض المعلمين العالية في ضوء الثورة المعرفية المتزايدة تجعل جهود المديرين في هذا المجال متواضعة.

السؤال الثاني: ما درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على كل بعد وفقرة، والجداول (10، 11، 12، 13، 14) تبين نتائج ذلك، وعلى النحو التالي.

أولاً: المجالات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينه الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات مرتبة تنازلياً والجدول (10) يبين نتائج ذلك.

جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينه الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات **مرتبة تنازلياً**

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
3	السلوكيات والانضباط	4.30	0.53	1	مرتفع
2	العلاقات مع الآخرين	4.28	0.51	2	مرتفع
1	الأداء التعليمي	4.13	0.49	3	مرتفع
4	النمو المعرفي والمهني	3.86	0.64	4	مرتفع
	الكلي	4.15	0.46		مرتفع

يتبين من الجدول(10) أن جميع المجالات كان درجة تقديرها مرتفعا، وأكبر تقدير كان لمجال (السلوكيات والانضباط) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.30) بإنحراف معياري (0.53)، وكان أقل تقدير لمجال (النمو المعرفي والمهني) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.86)، بإنحراف معياري(0.64)، وكان التقدير الكلي لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من

وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتفع وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (4.15) بإنحراف معياري (0.46).

ومجيء تقديرات المجالات جميعها بدرجة مرتفعة فربما يعزى ذلك إلى وعي المعلمين بأهمية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، فضلا عن رغبة المعلمين في الحصول على الثناء والتعزيز من المسؤولين وأولياء الأمور والطلبة على السواء.وطمعا في تقلد بعض المناصب الوظيفية في المديرية علاوة علي حرص المديرين على الاهتمام بتحسين المستوى الوظيفي لمعلميهم لقناعتهم لما لهذا من انعكاسات ايجابية على تطوير المدرسه ورفع مستواها .

وحصول مجال السلوكيات والانضباط على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك الدور الكبير الذي يقوم به المعلمون، والذي يتطلب منهم أن يكونوا قدوة حسنة طيبة، وان يحتكموا إلى المنطق والعقل في تصرفاتهم وممارساتهم، وربما لرغبة المعلمين في غرس قيم ايجابية في نفوس الطلبة والتي تتطلب منهم أن يكونوا مثالا في القدوة الحسنة والطيبة، فضلا عن أن تشكيل منظومة القيم لدى الطلبة أصبحت حاجة يسعى إليها جميع العاملين في الميدان التربوي بعد أن تشوهت في السنوات الأخيرة بسبب تأثير التربية الموازية.

وحصول مجال النمو المعرفي والمهني على أقل تقدير إلا أنها ما زالت بدرجة مرتفعة، فربما يعزى ذلك إلى أن الأعمال الكتابية التي أصبحت ترهق كاهل المعلم قد تحول من قيامه بمتابعة كل ما هو جديد من شانه أن يطوره معرفيا ومهنيا، وربما أن قسما من المديرين يعتقد أن بعض المعلمين ما زال بحاجة إلى التدريب والتأهيل والتوجيه. واتفقت هذه الدراسة جزئيا مع ما توصلت اليه دراسة البلوى (2009) والتي أشارت إلى **أن** حوافز معلمي الصفوف الأولية مطبقة بدرجة مرتفعة في قطاع تبوك التعليمي،وأن أداء معلمي الصفوف الأولية كان مرتفعا في جميع المجالات.

ثانياً: مجال الأداء التعليمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الأداء التعليمي مرتبة تنازلياً والجدول(11) يبين نتائج ذلك.

جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الأداء التعليمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
4	يخطط المعلم للعمل الفصلي	4.39	0.74	1	مرتفع
5	يستخدم المعلم طرق متعددة للتقويم	4.21	0.73	2	مرتفع
1	يمتلك المعلم الكفاءة في أداء المهام المطلوبة منه	4.17	0.65	3	مرتفع
3	ينجز المعلم الخطة السنوية في الوقت المحدد	4.11	0.74	4	مرتفع
2	يمتلك المعلم القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلف بها	4.11	0.72	4	مرتفع
7	يقوم المعلم بانجاز ما يطلب منه من أعمال إضافية	4.01	0.85	5	مرتفع
6	يطبق المعلم طرق وإستراتيجيات تدريس حديثة	3.89	0.84	6	مرتفع

يتبين من الجدول(11) أن جميع الفقرات كان تقديرها مرتفعا، وأكبر تقدير كان للفقرة (يخطط المعلم للعمل الفصلي) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(4.39) بإنحراف معياري (0.74)، وكان أقل للفقرة (يطبق المعلم طرق وإستراتيجيات تدريس حديثة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.89)، بإنحراف معياري (0.84).

ومجيء تقديرات فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة يدلل على قيام المعلمين بإعداد الخطط الفصلية واستخدام طرق تقويم واستراتيجيات تدريسية حديثة، فضلا

عن امتلاكهم المهارة في انجاز المهام المطلوبة منهم، وربما يعزى ذلك إلى الجهود الكبيرة والحثيثة التي يبذلها المعلمون في بناء خطط فصلية ويومية شاملة ومرنة تتضمن أساليب واستراتيجيات حديثة، فضلا عن رغبتهم في تحقيق الكفاءة والمهارة في تحقيق المهام في الوقت المحدد، للحصول على الثناء والتقدير من المديرين وطمعا في تقلد بعض المناصب الإدارية، وربما يعزى ذلك إلى وعي المعلمين بالآثار الايجابية لتحسين الأداء التعليمي على تطوير المدرسة وتحسينها.

وحصول الفقرة (يخطط المعلم للعمل الفصلي) على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك إلى ما يبذله المعلمون من جهود في بناء الخطط الفصلية وإعدادها بصورة سليمة، والتي تمثل للمعلم خريطة طريق يستند إليها، ومنها يشتق الخطط اليومية، فضلا عن أن خطط المعلم الفصلية تحفظ في ملفات داخل المدرسة يطلع عليها المدير -وقت يشاء -والزائرون من الوزارة أو المديرية، فهي المرأة التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المعلم.

وحصول الفقرة (يطبق المعلم طرق وإستراتيجيات تدريس حديثة) على أقل تقدير، فربما يعزى ذلك إلى افتقار بعض المعلمين إلى الخبرة الكافية والمعرفة العلمية في تطبيق الاستراتيجيات الحديثة، وربما لعدم اقتناع بعض المعلمين بجدوى الطرق والاستراتيجيات الحديثة في العملية التربوية، وربما توقعات المديرين العالية تجعل الجهود التي يقوم به بعض المعلمين في هذا المجال متواضعة.

ثالثاً: مجال العلاقات مع الآخرين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات مع الآخرين مرتبة تنازلياً و الجدول(12) يبين نتائج ذلك.

جدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات مع الآخرين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
11	يقوم المعلم ببناء علاقة طيبة وحسنه مع الزملاء في العمل	4.54	0.63	1	مرتفع
13	يسود الاحترام والثقة المتبادلة في علاقته مع الرؤساء	4.44	0.75	2	مرتفع
12	يحرص المعلم على تبادل الخبرات ومصادر المعرفة مع الزملاء	4.31	0.73	3	مرتفع
8	يمتلك المعلم مهارات الاتصال مع الآخرين	4.29	0.64	4	مرتفع
10	يسمح المعلم للطلبة بالتواصل معه	4.21	0.80	5	مرتفع
14	يشارك المعلم أولياء الأمور في متابعة أبنائهم	4.17	0.81	6	مرتفع
9	يمتلك المعلم المقدرة على حل المشكلات	4.02	0.70	7	مرتفع

يتبين من الجدول(12) أن جميع الفقرات كان تقديرها مرتفعا، وأكبر تقدير كان للفقرة (يقوم المعلم ببناء علاقة طيبة وحسنه مع الزملاء في العمل) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(4.54) بإنحراف معياري (0.63)، وكان أقل للفقرة (يمتلك المعلم المقدرة على حل المشكلات) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.02)، بإنحراف معياري (0.70).

ومجيء تقديرات فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة يدلل على حرص المعلمين على بناء علاقات ايجابية مع الجميع قائمة على الاحترام المتبادل، للاستفادة من خبرات الزملاء في المجالات كافة، وربما يعزى ذلك إلى قناعة المعلمين بأنهم عبارة عن أسرة واحدة متكاملة ومتماسكة يسودها جو من الود والاحترام، عليها أن تعمل بشراكة حقيقية وتنفتح على المجتمع المحلي بشكل ايجابي وفاعل.

وحصول الفقرة (يقوم المعلم ببناء علاقة طيبة وحسنه مع الزملاء في العمل) على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك إلى وعي المعلمين بأهمية وجدوى العمل التعاوني والتشاركي ويتطلب هذا العمل أن تكون العلاقات بين الفريق علاقات طيبة وحسنة، فضلا عن قناعة المعلمين بان خبراتهم متنوعة ومتفاوتة فلا سبيل للاستفادة من هذه الخبرات إلا من خلال إيجاد جو تسوده العلاقات الطيبة والحسنة.

وحصول الفقرة ((يمتلك المعلم المقدرة على حل المشكلات) على أقل تقدير، فربما يعزى ذلك إلى تفاوت خبرات المعلمين في التعامل مع المشكلات التعليمية المختلفة فقد أدت الثورة المعرفية الهائلة إلى تعقد المشكلات التربوية فكثير من المعلمين من يعانى من عدم القدرة على إيجاد حلول ناجعة للمشكلات التربوية

رابعاً: مجال السلوكيات والانضباط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال السلوكيات والأنضباط مرتبة تنازليا والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

جدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لمجال السلوكيات والانضباط مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
21	يلتزم المعلم بأخلاقيات مهنة التعليم	4.54	0.64	1	مرتفع
19	يكون المعلم قدوة حسنة في تعامله وتصرفاته	4.42	0.71	2	مرتفع
20	يتقيد المعلم بمواعيد الانصراف والحضور للمدرسة	4.36	0.65	3	مرتفع
15	يستغل المعلم وقت الحصة بشكل فاعل	4.34	0.67	4	مرتفع
18	يعمل المعلم بروح قوانين وأنظمة وزارة التربية والتعليم	4.23	0.78	5	مرتفع
17	يلتزم المعلم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفته بدقة	4.17	0.74	6	مرتفع
16	يتصرف المعلم بحكمة في المواقف الصعبة	4.03	0.73	7	مرتفع

يتبين من الجدول(13) أن جميع الفقرات كان تقديرها مرتفعا، وأكبر تقدير كان للفقرة (يلتزم المعلم بأخلاقيات مهنة التعليم) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(4.54) بإنحراف معياري (0.64)، وكان أقل للفقرة (يتصرف المعلم بحكمة في المواقف الصعبة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.03)، بإنحراف معياري (0.73).

ومجيء تقديرات الفقرات المرتبطة بهذا المجال بدرجة مرتفعة يدلل على تقديم المعلمين نماذج للقدوة الحسنة من خلال استغلال وقت الحصة بفاعلية، والتقيد بمواعيد الحضور للمدرسة ومواعيد الانصراف منها، وسعيهم إلى تنفيذ التعليمات والقرارات، وربما يعزى ذلك إلى قناعة المعلمين بأهمية العمل الذي يقومون به فهم لا يقدمون للطلبة معرفة فقط بل يقدمون قيما واتجاهات ايجابية، والقيم لا تعلم من خلال تقديم مفاهيم نظرية وإنما من خلال ممارسات عملية داخل الصف وخارجه، فضلا عن رغبة المعلمين في إعادة بناء منظومة قيم الطلبة والتي أصبحت مشوهة في هذه الأيام نتيجة لزيادة وسائل الاتصال، حيث أصبحت التربية الموازية تزاحم التربية الرسمية وتسبقها أحيانا.

وحصول الفقرة (يلتزم المعلم بأخلاقيات مهنة التعليم) على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك إلى أن أخلاقيات مهنة التعليم تشكل أساساً للمعلم وتحرص وزارة التربية والتعليم على التزام العاملين في الميدان التربوي بها، ويتعرض للمساءلة من يحاول اختراقها أو تجاوزها، فضلا عن رغبة المعلمين بنقلها إلى الطلبة، وربما لقناعة المعلمين بخصوصية العمل الذي يقومون به، إذ يتطلب منهم أن يتحلوا بالأخلاق الفاضلة والصفات النبيلة.

وحصول الفقرة (يتصرف المعلم بحكمة في المواقف الصعبة) على أقل تقدير، فربما يعزى ذلك إلى تفاوت الخبرة والمعرفة ما بين المعلمين فالتصرف بحكمة ربما يحتاج إلى خبرة قد تكون طويلة أحيانا، مما جعل بعض المعلمين يفتقر إلى الحكمة في المواقف الصعبة، وربما يعزى ذلك إلى الاختلاف ما بين المعلمين والمديرين حول ماهية الموقف الصعب فربما ما يعتقده البعض أنه موقف صعب ليس بالضرورة أن يجعله الآخرون موقفا صعبا.

خامساً: مجال النمو المعرفي والمهني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال النمو المعرفي والمهني مرتبة تنازلياً والجدول(14) يبين نتائج ذلك.

جدول(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال النمو المعرفي والمهني مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
23	يشارك المعلم في الدورات التدريبية والاستفادة منها	4.02	0.83	1	مرتفع
22	يحرص المعلم على متابعة كل ما يستجد في الميدان التربوي	3.98	0.75	2	مرتفع
26	يستخدم المعلم التكنولوجيا في تحسين تعلم الطلبة	3.90	0.82	3	مرتفع
25	يقوم المعلم بربط المعلومات النظرية بالتطبيقات	3.84	0.83	4	مرتفع
24	يطلع المعلم على المراجع والبحوث المتعلقة بعمله	3.72	0.86	5	مرتفع
27	يقدم المعلم حلول لمشكلات علمية تقابله للجهات المختصة	3.68	0.90	6	مرتفع

يتبين من الجدول(14) أن جميع الفقرات كان تقديرها مرتفع، وأكبر تقدير كان للفقرة (يشارك المعلم في الدورات التدريبية والاستفادة منها) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(4.02) بانحراف معياري (0.83)، وكان أقل للفقرة (يقدم المعلم حلول لمشكلات علمية تقابله للجهات المختصة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.68)، بانحراف معياري (0.90).

ومجيء تقديرات الفقرات المرتبطة بهذا المجال بدرجة مرتفعة يدلل على متابعة المعلمين لما هو جديد اعتمادا على الدراسات والمراجع العلمية، فضلا عن

الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحسين تعلم الطلبة، والانتقال من التنظير إلى التطبيق، وربما يعزى ذلك إلى وعي المعلمين بأن المعرفة ليست ثابتة وإنما متغيرة، وأن الأساليب والطرائق العادية أصبحت غير فاعلة لابد من تطويرها لزيادة فاعليتها، فضلا عن أن المعلمين يتعاملون مع جيل مختلف ومنفتح على التكنولوجيا وعلى وسائل الاتصال فلا سبيل إلى التعامل معهم بصورة ايجابية إلا من خلال تطوير معرفتهم وزيادة خبرتهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

وحصول الفقرة (يشارك المعلم في الدورات التدريبية والاستفادة منها) على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك إلى رغبة المعلمين في تطوير معارفهم وتحسين مهاراتهم والاستفادة من كل ما هو جديد يمكن أن يحسن في الأداء، فضلا عن رغبتهم في الانتقال من التنظير إلى التطبيق فهم يعتقدون أن ما درسوه من محتوى معرفي قبل التعيين عبارة عن مفاهيم نظرية وأصبح الآن بحاجة إلى توظيف هذه النظريات والمفاهيم في الموقف الصفي بشكل عملي.

وحصول الفقرة (يقدم المعلم حلول لمشكلات علمية تقابله للجهات المختصة) على أقل تقدير، فربما يعزى ذلك إلى افتقار بعض المعلمين إلى الخبرة الكافية والمعرفة العلمية في الوصول إلى حلول للمشكلات العلمية، وربما لتوقعات المديرين العالية التي تجعل الجهود التي يقوم بها المديرون في هذا المضمار متواضعة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية تعزى لمتغيرات(النوع الاجتماعي، والخبرة والمؤهل، والمسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة)؟

أولاً- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي:

تم عمل ما يلي:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان

للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير النوع الاجتماعي والجدول (15) يبـــين نتائج ذلك.

جدول(15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير النوع الاجتماعي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القرار الإداري	ذكور	3.94	0.68
	إناث	4.01	0.61
	الكلي	3.99	0.63
الإداري	ذكور	4.10	0.60
	إناث	4.22	0.57
	الكلي	4.19	0.58
الفني	ذكور	3.95	0.60
	إناث	4.04	0.56
	الكلي	4.01	0.58
الوسائل الرقابية	ذكور	3.84	0.71
	إناث	3.98	0.63
	الكلي	3.94	0.66

يتبين من الجدول (15) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير النوع الاجتماعي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (16) يبين نتائج ذلك.

جدول(16)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي

قيمة هوتلنج	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.01	2.03	0.08

يتبين من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وربما يعزى ذلك إلى ان المعلمين والمديرين يعيشون الظروف والأحوال نفسها، وربما رغبة المديرين–بغض النظر عن جنسهم –في ممارسة الرقابة الإدارية لآثارها الايجابية على تحسين المدرسة وتطويرها، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عياش، 2003) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مادبا تعزى للجنس، إلا أنها اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (الرشيدي، 2010) والتي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وكانت الفروق لصالح الإناث.

2 - تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي حسب متغير النوع الاجتماعي، ولفحص اختلاف درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية باختلاف النوع الاجتماعي تم إجراء اختبار (ت) ، والجدول (17) يبين نتائج ذلك.

جدول(17)

نتائج اختبار ت لأثر النوع الاجتماعي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكور	3.97	0.56	-2.282	594	0.023
إناث	4.08	0.51			

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت لصالح الإناث. بالرغم من أن النتائج لم تظهر فروقا على المجالات بشكل منفردة وربما لأن المجال وحده غير قادر على إظهار الفروق بين الجنسين، في حين أن المجالات مجتمعة أظهرت الفروق بين الجنسين وكانت الفروق لصالح الإناث وربما يعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر حرصا على ممارسة الرقابة الإدارية رغبة في الحصول على الثناء والتعزيز، فضلا عن أنهن أكثر تمسكا وتطبيقا للتعليمات والقرارات، وربما أن الذكور أكثر جراءة في التمرد على التعليمات والقرارات.

ثانياً: بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

تم عمل ما يلي:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقـديرات أفـراد العينـة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابـة الإدارية لكل مجال حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول (18) يبين نتائج ذلك.

جدول(18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير المسمى الوظيفي للمجالات

المجال	المستوى		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القرار الإداري	مدير		4.32	0.42
	معلم		3.95	0.64
		الكلي	3.99	0.63
الإداري	مدير		4.55	0.45
	معلم		4.14	0.58
		الكلي	4.19	0.58
الفني	مدير		4.40	0.44
	معلم		3.96	0.57
		الكلي	4.01	0.58
الوسائل الرقابية	مدير		4.29	0.55
	معلم		3.89	0.65
		الكلي	3.94	0.66

يتبين من الجدول (18) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (19) يبين نتائج ذلك.

جدول(19)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المسمى الوظيفي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للمجالات

قيمة هوتلنج	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.93	9.74	0.00

يتبين من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة على أي مجال كانت الفروق تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (20) يبين نتائج ذلك.

جدول(20)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى الوظيفي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للمجالات

مصدر التباين	البعد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	القرار الإداري	8.46	1	8.46	21.73	0.00
	الإداري	10.15	1	10.15	31.14	0.00
	الفني	11.73	1	11.73	36.68	0.00
	الوسائل الرقابية	9.54	1	9.54	22.68	0.00
الخطأ	القرار الإداري	231.18	594	0.38		
	الإداري	193.67	594	0.32		
	الفني	190.00	594	0.32		
	الوسائل الرقابية	249.95	594	0.42		
المجموع	القرار الإداري	239.64	595			
	الإداري	203.82	595			
	الفني	201.73	595			
	الوسائل الرقابية	259.49	595			

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على كل المجالات، وكانت الفروق لصالح المديرين. وربما يعود ذلك لكون العينة مكونة من المديرين

والمعلمين، وبالتالي فإنه من المتوقع أن تكون الفروق في ممارسة الرقابة لصالح المديرين. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عياش، 2003) والتي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مادبا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المديرين.

2- تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي حسب متغير النوع الاجتماعي، ولفحص اختلاف درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية باختلاف المسمى الوظيفي تم إجراء اختبار (ت) ، والجدول (21) يبين نتائج ذلك.

جدول(21)

نتائج اختبار ت لأثر المسمى الوظيفي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مدير	4.41	0.40	6.14	594	0.00
معلم	4.00	0.53			

يتبين من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت لصالح المديرين . وربما يعزى وجود فروق في الرقابة الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي إلى أن المديرين واعين لأهمية الرقابة الإدارية في الواقع التربوي، فضلا عن أن استقرار المدرسة واستمرارها مرتبط بقيام المديرين بأدوارهم الإدارية المختلفة على أكمل وجه، علاوة على أن المدير هو المسؤول الأول أمام الآخرين عن تنفيذ القرارات والتعليمات ومتابعة سير العمل المدرسي وعن تطوير المدرسة وتحسنيها، وربما يعود ذلك لكون العينة مكونه من المدراء والمعلمين ،وبالتالي فانه من المتوقع

أن تكون الفروق في ممارسة الرقابة لصالح المديرين.واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عياش، 2003) والتي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مادبا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المديرين.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير مستوى المدرسة

تم عمل ما يلي:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفــراد العينــة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب فــي ســلطنة عمــان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير مستوى المدرسة والجدول (22) يبــين نتائج ذلك.

جدول(22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير مستوى المدرسة

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القرار الإداري	عام	4.13	0.50
	أساسي	3.96	0.65
	الكلي	3.99	0.63
الإداري	عام	4.25	0.56
	أساسي	4.18	0.58
	الكلي	4.19	0.58
الفني	عام	4.09	0.50
	أساسي	4.00	0.59
	الكلي	4.01	0.58
الوسائل الرقابية	عام	4.01	0.61
	أساسي	3.93	0.66
	الكلي	3.94	0.66

يتبين من الجدول (22) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير مستوى المدرسة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (23) يبين نتائج ذلك.

جدول (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر مستوى المدرسة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للمجالات

قيمة هوتلنج	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.01	1.49	0.20

يتبين من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

2- تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي حسب متغير مستوى المدرسة، ولفحص اختلاف درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية باختلاف مستوى المدرسة تم إجراء اختبار (ت)، والجدول (24) يبين نتائج ذلك.

جدول(24)

نتائج اختبار ت لأثر مستوى المدرسة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي

مستوى المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
عام	4.13	0.47	1.60	594	0.11
أساسي	4.03	0.54			

يتبين من الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

وربما يعزى عدم وجود فروق في الرقابة الإدارية تعزى لمتغير مستوى المدرسه إلى وعي القائمين على المدارس –بغض النظر عن مستواها – بأهمية الرقابة الإدارية ومدى انعكاس ذلك على أداء العاملين في المدرسة، وربما لتشابه الظروف والأحوال في المدارس العامة والخاصة، واتفقت هذه النتيجة جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة ديولف وجانسينس (Dewolf &Janssens,2007) والتي أشارت من خلال مراجعتها العديد من الدراسات التي تناولت الآثار لآليات الرقابة والمساءلة في التربية.إلى عدم وجود إجابة واضحة لوجود أثر إيجابي للتفتيش والرقابة على نوعية المدارس.

رابعاً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

تم عمل ما يلي:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير المؤهل العلمي والجدول (25) يبين نتائج ذلك.

جدول(25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القرار الإداري	بكالوريوس وأقل	3.94	0.60
	بكالوريوس ودبلوم	4.05	0.65
	دراسات عليا	3.97	0.71
	الكلي	3.99	0.63
الإداري	بكالوريوس وأقل	4.18	0.56
	بكالوريوس ودبلوم	4.19	0.60
	دراسات عليا	4.16	0.63
	الكلي	4.19	0.58
الفني	بكالوريوس وأقل	3.97	0.55
	بكالوريوس ودبلوم	4.06	0.60
	دراسات عليا	4.05	0.59
	الكلي	4.01	0.58
الوسائل الرقابية	بكالوريوس وأقل	3.91	0.64
	بكالوريوس ودبلوم	3.97	0.66
	دراسات عليا	3.92	0.84
	الكلي	3.94	0.66

يتبين من الجدول (25) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (26) يبين نتائج ذلك.

جدول(26)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للمجالات

قيمة ولكس لامدا	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.98	1.18	0.30

يتبين من الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي،

2- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفــراد العينـــة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في ســلطنة عمـــان للرقابة الإدارية للكلي حسب متغير المؤهل العلمي والجدول (27) يبين نتـــائج ذلك.

جدول(27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينه الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي حسب متغير المؤهل العلمي للكلي

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس وأقل	4.02	0.50
بكالوريوس ودبلوم	4.08	0.55
دراسات عليا	4.04	0.61
الكلي	4.05	0.53

يتبين من الجدول (27) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي حسب متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (28) يبين نتائج ذلك.

جدول(28)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل	0.48	2	0.24	.84	0.42
الخطأ	169.71	593	0.28		
المجموع	170.19	595			

يتبين من الجدول (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وربما يعزى عدم وجود فروق في الرقابة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى عدم تأثير المؤهل العلمي في استجابة أفراد العينة إن راى أفراد العينة أن ممارسة الرقابة الإدارية من قبل المديرين واحده ولا يختلف راى أفراد العينة وفق مؤهلاتهم العلمية. ولكونهم يتعرضون لنفس الممارسة، إلا أن هذه النتيجة اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (الزعبى، 2009) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة في مستوى الرقابة الإدارية الداخلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي فكانت الفروق بين بكالوريوس وأقل من بكالوريوس وكانت لفروق لصالح حملة أقل من بكالوريوس في مجال تعاون الدائرة مع الوحدة أما في مجال كفاية المصادر البشرية فكانت الفروق بين حملة بكالوريوس وحملة أكثر من بكالوريوس وكانت الفروق لصالح أكثر من بكالوريوس.

خامساً: بالنسبة لمتغير الخبرة

تم عمل ما يلي:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفـراد العينـة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب فـي سـلطنة عمـان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير الخبرة والجدول (29) يبين نتائج ذلك.

جدول(29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير الخبرة

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القرار الإداري	أقل من 5 سنوات	4.00	0.67
	5-أقل من 10 سنوات	3.90	0.63
	10سنوات فأكثر	4.04	0.59
	الكلي	3.99	0.63
الإداري	أقل من 5 سنوات	4.16	0.58
	5-أقل من 10 سنوات	4.05	0.63
	10سنوات فأكثر	4.31	0.52
	الكلي	4.19	0.58
الفني	أقل من5 سنوات	4.00	0.59
	5-أقل من 10 سنوات	3.88	0.59
	10سنوات فأكثر	4.12	0.53
	الكلي	4.01	0.58
الوسائل الرقابية	أقل من 5 سنوات	3.92	0.68
	5-أقل من 10 سنوات	3.84	0.63
	10سنوات فأكثر	4.03	0.64
	الكلي	3.94	0.66

يتبين من الجدول (29) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية لكل مجال حسب متغير الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (30) يبين نتائج ذلك.

جدول(30)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للمجالات

قيمة ولكس لامدا	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.959	3.106	0.002

يتبين من الجدول (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة، ولمعرفة على أي مجال كانت الفروق تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (31) يبين نتائج ذلك.

جدول(31)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للمجالات

مصدر التباين	البعد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	القرار الإداري	2.15	2	1.07	2.68	0.06
	الإداري	7.03	2	3.51	10.59	0.00
	الفني	5.42	2	2.71	8.19	0.00
	الوسائل الرقابية	3.67	2	1.83	4.26	0.01
الخطأ	القرار الإداري	237.49	593	0.40		
	الإداري	196.79	593	0.33		
	الفني	196.31	593	0.33		
	الوسائل الرقابية	255.81	593	0.43		
المجموع	القرار الإداري	239.64	595			
	الإداري	203.82	595			
	الفني	201.73	595			
	الوسائل الرقابية	259.49	595			

يتبين من الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة على كل المجالات ما عدا مجال القرار الإداري، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (32) يبين نتائج ذلك

جدول(32)

نتائج اختبار شافيه لأثر الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للمجالات

البعد	الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
الفني	10سنوات فأكثر	5-أقل من 10 سنوات	.14	0.04
الإداري	10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	.15	0.02
		5-أقل من 10 سنوات	.26	0.00
الوسائل الرقابية	10سنوات فأكثر	5-أقل من 10 سنوات	.19	0.01

يتبين من الجدول (32) أن الفروق على البعدين (الفني والوسائل التعليمية) كانت بين ذوي الخبرة (10سنوات فأكثر) وبين ذوي الخبرة (5-أقل من 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (10سنوات فأكثر)،وعلى المجال الإداري كانت الفروق بين ذوي الخبرة (10سنوات فأكثر) وبين ذوي الخبرة (5-أقل من 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (10سنوات فأكثر)، وكذلك كانت الفروق بين ذوي الخبرة (10سنوات فأكثر) وبين ذوي الخبرة (أقل من سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (10سنوات فأكثر.

2- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفــراد العينــة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في ســلطنة عمــان للرقابة الإدارية للكلي حسب متغير الخبرة والجدول (33) يبين نتائج ذلك.

جدول(33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي حسب متغير الخبرة

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	4.04	0.54
5-أقل من 10 سنوات	3.93	0.54
10سنوات فأكثر	4.15	0.50
الكلي	4.05	0.53

يتبين من الجدول (33) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي حسب متغير الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (34) يبين نتائج ذلك.

جدول(34)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	4.74	2	2.37	8.49	0.00
الخطأ	165.45	593	0.27		
المجموع	170.19	595			

يتبين من الجدول (34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي تعزى لمتغير الخبرة، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (35) يبين نتائج ذلك

جدول(35)

نتائج اختبار شافيه لأثر الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية للكلي

الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
10سنوات فأكثر	5-أقل من 10 سنوات	.21	.053

يتبين من الجدول (35) أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة (10سنوات فأكثر) وبين ذوي الخبرة (5-أقل من 10 سنوات)، وكانت لصالح ذوي الخبرة (10سنوات فأكثر). ربما يعزى ذلك لأهمية متغير الخبرة في هذا المجال، فعملية معرفه إتقان المديرين للرقابة الإدارية تحتاج إلى المران والتدريب وقد لا تأتى هذه إلا لذوي الخبرات الطويلة، فضلا عن أن الميدان التربوي أصبح يشهد في السنوات الأخيرة تعقيدا في المشكلات التربوية لتعقد المعرفة وتضاعفها، مما يتطلب تحديث أساليب الرقابة الإدارية وممارساتها، ويتطلب هذا معرفة معمقة وخبرة كافية للكشف عن درجة ممارسة الرقابة من قبل المديرين والتي قد لا تتوافر لذوي الخبرات القصيرة والمتوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا: (عياش، 2003) والتي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الخبرة وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)، و(الرشيدي، 2010) والتي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للرقابة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر) .

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة والمؤهل، والمسمى الوظيفي، ومستوى المدرسة)؟

أولاً- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي:

تم عمل ما يلي:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من

وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير النوع الاجتماعي والجدول (36) يبين نتائج ذلك.

جدول(36)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير النوع الاجتماعي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء التعليمي	ذكور	4.09	0.45
	إناث	4.15	0.50
	الكلي	4.13	0.49
	ذكور	4.21	0.49
العلاقات مع الآخرين	إناث	4.32	0.52
	الكلي	4.28	0.51
	ذكور	4.24	0.54
السلوكيات والانضباط	إناث	4.32	0.52
	الكلي	4.30	0.53
النمو المعرفي والمهني	ذكور	3.80	0.68
	إناث	3.89	0.62
	الكلي	3.86	0.64

يتبين من الجدول (36) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير النوع الاجتماعي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (37) يبين نتائج ذلك.

جدول(37)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي

قيمة هوتلنج	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.00	1.33	0.25

يتبين من الجدول (37) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. فربما يعزى ذلك إلى تشابه الظروف والأحوال ما بين المعلمين -بغض النظر عن جنسهم- والمديرين- بغض النظر عن جنسهم- حيث يعيشون في بيئة واحدة، وربما رغبة المدراين- بغض النظر عن جنسهم- في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لما لذلك من آثار ايجابية في تطوير المدرسة ورفع مستواها.

2- تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي حسب متغير النوع الاجتماعي، ولفحص اختلاف مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين باختلاف النوع الاجتماعي تم إجراء اختبار (ت)، والجدول (38) يبين نتائج ذلك.

جدول(38)

نتائج اختبار ت لأثر النوع الاجتماعي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكور	4.09	0.46	-2.02	594	0.04
إناث	4.18	0.46			

يتبين من الجدول (38) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت لصالح الإناث. وجود فروق على الكلي لصالح الإناث بالرغم من أن النتائج قد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة على المجالات بشكل منفرد إلا أن المجالات ككل قد أظهرت تفوق الإناث فربما يعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر رغبة وميلا في رفع مستوى الأداء الوظيفي للحصول على الثناء والتعزيز، وأكثر تمسكا بالأنظمة والتعليمات والقرارات.

ثانياً: بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

تم عمل ما يلي:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير المسمى الوظيفي والجدول (39) يبين نتائج ذلك.

جدول(39)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير المسمى الوظيفي للمجالات

المجال	المستوى		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القرار الإداري	مدير		4.04	0.41
	معلم		4.14	0.50
		الكلي	4.13	0.49
الإداري	مدير		4.05	0.45
	معلم		4.31	0.51
		الكلي	4.28	0.51
الفني	مدير		4.01	0.49
	معلم		4.34	0.52
		الكلي	4.30	0.53
الوسائل الرقابية	مدير		3.57	0.59
	معلم		3.90	0.64
		الكلي	3.86	0.64

يتبين من الجدول (39) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (40) يبين نتائج ذلك.

جدول(40)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المسمى الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات

قيمة هوتلنج	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.06	8.73	0.00

يتبين من الجدول (40) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة على أي مجال كانت الفروق تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (41) يبين نتائج ذلك.

جدول(41)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات

مصدر التباين	البعد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	الأداء التعليمي	0.61	1	0.61	2.54	0.11
	العلاقات مع الآخرين	4.20	1	4.20	16.18	0.00
	السلوكيات والانضباط	6.57	1	6.57	23.88	0.00
	النمو المعرفي والمهني	6.59	1	6.59	16.29	0.00
الخطأ	الأداء التعليمي	143.34	594	.24		
	العلاقات مع الآخرين	154.44	594	.26		
	السلوكيات والانضباط	163.55	594	.27		
	النمو المعرفي والمهني	240.50	594	.40		
المجموع	الأداء التعليمي	143.95	595			
	العلاقات مع الآخرين	158.65	595			
	السلوكيات والانضباط	170.13	595			
	النمو المعرفي والمهني	247.10	595			

يتبين من الجدول (41) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة

عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على كل المجالات ما عدا مجال الأداء التعليمي، وكانت الفروق لصالح المعلمين.

2- تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعيـــاري لتقــديرات أفــراد العينــة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان مــن وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي حسب المسمى الوظيفي، ولفحص اختلاف مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان مــن وجهة نظر المديرين والمعلمين باختلاف المسمى الوظيفي تــم إجــراء اختبـــار (ت)، والجدول (42) يبين نتائج ذلك.

جدول(42)

نتائج اختبار ت لأثر المسمى الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مدير	3.93	0.40	-4.255-	594	0.000
معلم	4.18	0.47			

يتبين من الجدول (42) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في در مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت لصالح المعلمين.

وربما يعزى وجود فروق في الأداء الوظيفي وفق متغير المسمى الوظيفي إلى أن مستوى الأداء الوظيفي يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمعلمين، إذ تقييَّم المعلم من قبل المديرين على مستوى أدائه، وتقييم أيضاً من قبل أولياء الأمور على أدائه، وربما لوجود الرغبة الحقيقية لدى المعلمين في تحسين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي، وربما يعود ذلك لكون العينة مكونة من المديرين والمعلمين، وبالتالي فإنه من المتوقع أن تكون الفروق في ممارسة الرقابة لصالح المعلمين .

ثالثاً: بالنسبة لمتغير مستوى المدرسة

تم عمل ما يلي:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير مستوى المدرسة، والجدول (43) يبين نتائج ذلك.

جدول(43)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير مستوى المدرسة

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء التعليمي	عام	4.09	0.48
	أساسي	4.14	0.49
	الكلي	4.13	0.49
العلاقات مع الآخرين	عام	4.22	0.54
	أساسي	4.29	0.51
	الكلي	4.28	0.51
السلوكيات والانضباط	عام	4.25	0.60
	أساسي	4.31	0.52
	الكلي	4.30	0.53
النمو المعرفي والمهني	عام	3.81	0.69
	أساسي	3.87	0.63
	الكلي	3.86	0.64

يتبين من الجدول (43) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير مستوى

المدرسة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (44) يبين نتائج ذلك.

جدول(44)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر مستوى المدرسة على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات

قيمة هوتلنج	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.99	0.37	0.82

يتبين من الجدول (44) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

2- تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعيـــاري لتقـــديرات أفـــراد العينـــة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي حسب متغير مستوى المدرسة، ولفحص اختلاف مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في ســـلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين باختلاف مستوى المدرسة تم إجراء اختبار (ت)، والجدول (45) يبين نتائج ذلك.

جدول(45)

نتائج اختبار ت لأثر مستوى المدرسة على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين الإدارية للكلي

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
عام	4.10	0.49	-1.09	594	0.27
أساسي	4.16	0.46			

يتبين من الجدول (45) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي تعزى لمتغير مستوى المدرسة. وربما يعود عدم وجود فروق تعزى لمتغير مستوى المدرسة إلى تشابه الظروف والأحوال بين مدارس التعليم العام والتعليم الأساسي، وربما لوعي القائمين على مدارس التعليم (العام والأساسي) في أهمية تحسين المستوى الوظيفي للمعلمين ومدى انعكاس ذلك على تطوير المدرسة ورفع مستواها.

رابعاً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

تم عمل ما يلي:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفـراد العينـة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان مـن وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير المؤهل العلمي والجدول (46) يبين نتائج ذلك.

جدول(46)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء التعليمي	بكالوريوس وأقل	4.10	0.49
	بكالوريوس ودبلوم	4.16	0.48
	دراسات عليا	4.10	0.50
	الكلي	4.13	0.49
العلاقات مع الآخرين	بكالوريوس وأقل	4.29	0.51
	بكالوريوس ودبلوم	4.29	0.51
	دراسات عليا	4.13	0.54
	الكلي	4.28	0.51
السلوكيات والانضباط	بكالوريوس وأقل	4.29	0.52
	بكالوريوس ودبلوم	4.32	0.53
	دراسات عليا	4.19	0.55
	الكلي	4.30	0.53
النمو المعرفي والمهني	بكالوريوس وأقل	3.84	0.64
	بكالوريوس ودبلوم	3.89	0.62
	دراسات عليا	3.74	0.79
	الكلي	3.86	0.64

يتبين من الجدول (46) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (47) يبين نتائج ذلك.

جدول(47)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات

قيمة ولكس لامدا	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.98	0.98	0.44

يتبين من الجدول (47) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي حسب متغير المؤهل العلمي والجدول (48) يبين نتائج ذلك.

جدول(48)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي حسب متغير المؤهل العلمي للكلي

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس وأقل	4.14	0.46
بكالوريوس ودبلوم	4.18	0.47
دراسات عليا	4.05	0.49
الكلي	4.15	0.46

يتبين من الجدول (48) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي حسب متغير المؤهل العلمي،

ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (49) يبين نتائج ذلك.

جدول(49)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل	0.51	2	0.25	1.15	0.31
الخطأ	130.77	593	0.22		
المجموع	131.28	595			

يتبين من الجدول (49) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وربما يعزى عدم وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى عدم تأثير المؤهل العلمي في استجابة أفراد العينة ولان مستوى أدائهم نفس الشئ بغض النظر عن مؤهلاتهم.

خامساً: بالنسبة لمتغير الخبرة

تم عمل ما يلي:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير الخبرة والجدول (50) يبين نتائج ذلك.

جدول(50)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير الخبرة

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء التعليمي	أقل من 5 سنوات	4.18	0.51
	5-أقل من 10 سنوات	4.09	0.49
	10سنوات فأكثر	4.11	0.46
	الكلي	4.13	0.49
العلاقات مع الآخرين	أقل من5 سنوات	4.34	0.54
	5-أقل من 10 سنوات	4.25	0.53
	10سنوات فأكثر	4.26	0.47
	الكلي	4.28	0.51
السلوكيات والانضباط	أقل من 5 سنوات	4.38	0.54
	5-أقل من 10 سنوات	4.24	0.54
	10سنوات فأكثر	4.27	0.51
	الكلي	4.30	0.53
النمو المعرفي والمهني	أقل من 5 سنوات	3.99	0.63
	5-أقل من 10 سنوات	3.85	0.67
	10سنوات فأكثر	3.76	0.61
	الكلي	3.86	0.64

يتبين من الجدول (50) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لكل مجال حسب متغير الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول (51) يبين نتائج ذلك.

جدول(51)

نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة على درجة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات

قيمة ولكس لامدا	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.96	2.42	0.01

يتبين من الجدول (51) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الخبرة، ولمعرفة على أي مجال كانت الفروق تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (52) يبين نتائج ذلك.

جدول(52)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات

مصدر التباين	البعد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	الأداء التعليمي	.79	2	.40	1.64	0.19
	العلاقات مع الآخرين	.91	2	.45	1.71	0.18
	السلوكيات والانضباط	2.02	2	1.01	3.56	0.02
	النمو المعرفي والمهني	5.70	2	2.85	7.00	0.00
الخطأ	الأداء التعليمي	143.16	593	0.24		
	العلاقات مع الآخرين	157.74	593	0.26		
	السلوكيات والانضباط	168.11	593	.28		
	النمو المعرفي والمهني	241.39	593	.40		
المجموع	الأداء التعليمي	143.95	595			
	العلاقات مع الآخرين	158.65	595			
	السلوكيات والانضباط	170.13	595			
	النمو المعرفي والمهني	247.10	595			

يتبين من الجدول (52) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الخبرة على المجالين (السلوكيات والانضباط والنمو المعرفي والمهني)، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (53) يبين نتائج ذلك

جدول(53)

نتائج اختبار شافيه لأثر الخبرة على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للمجالات

البعد	الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
السلوكيات والانضباط	أقل من5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	.13	0.04
النمو المعرفي والمهني	10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	.23	0.00

يتبين من الجدول (53)أن الفروق على بعد السلوكيات والانضباط كانت بين ذوي الخبرة (5-أقل من 10 سنوات) وبين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، فربما يعزى ذلك إلى حماس المعلمين الجدد والمديرين بالتحلي بأخلاقيات مهنة التدريس باعتبارهم قدوة حسنة للآخرين للحصول على القبول والرضا من المديرين والطلبة والأهل على السواء، فضلا عن شعورهم بأنهم مهددون وما زالوا في بداية الطريق وعليهم أن يثبتوا جدارتهم وكفاءتهم أمام الآخرين، وأنهم أكثر ميلا للالتزام بالتعليمات والقرارات،

ووجود فروق لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) على مجال النمو المعرفي والمهني وان الفروق على بعد النمو المعرفي والمهني كانت بين ذوي الخبرة (10سنوات فأكثر) وبين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5سنوات)، فربما يعزى ذلك إلى رغبة المعلمين الجدد في الاستفادة من كل ما هو جديد لتطوير أنفسهم وتوظيف التكنولوجيا في تحسين

تعلم الطلبة، فضلا عن رغبتهم في تحويل المفاهيم النظرية إلى ممارسات عملية، ورغبتهم في أن يكونوا فاعلين في الميدان التربوي من خلال تقديم المقترحات والأفكار العلمية التي قد تسهم في حل الكثير من المشكلات التي تعترض العمل التربوي.

2- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفـراد العينـة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان مـن وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي حسب متغير الخبرة والجدول (54) يبـين نتائج ذلك.

جدول(54)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي حسب متغير الخبرة

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من سنوات	4.23	0.48
5-أقل من 10 سنوات	4.12	0.47
10سنوات فأكثر	4.11	0.44
الكلي	4.15	0.46

يتبين من الجدول (54) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي حسب متغير الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول (55) يبين نتائج ذلك.

جدول(55)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	1.75	2	0.87	4.02	0.01
الخطأ	129.52	593	0.21		
المجموع	131.27	595			

يتبين من الجدول (55) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين للكلي تعزى لمتغير الخبرة، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول (56) يبين نتائج ذلك

جدول(56)

نتائج اختبار شافيه لأثر الخبرة على مستوى الأداء الوظيفي الكلي بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان

الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.11	0.03

يتبين من الجدول (56) أن الفروق على كانت بين ذوي الخبرة (10سنوات فأكثر) وبين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وكانت لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).وربما يعزى وجود فروق على الكلي لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) إلى حماس المعلمين الجدد في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي لما لذلك من آثار ايجابية في تحسين مستوى المدرسة وتطويرها، فضلا عن توفر رغبة حقيقية لديهم في زيادة مستواهم الوظيفي للحصول على القبول والثناء من المديرين والمشرفين وطمعا في تقلد بعض المناصب الإدارية، وربما لقناعتهم بأهمية تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة مديرى المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

للإجابة على السؤال تم حساب مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين، والجدول (57) يبين نتائج ذلك.

جدول(57)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين

	الأداء التعليمي	العلاقات مع الآخرين	السلوكيات والانضباط	النمو المعرفي والمهني	الكلي
القرار الإداري	0.27**	0.27**	0.25**	0.23**	0.30**
الإداري	0.32**	0.29**	0.26**	0.23**	0.31**
الفني	0.33**	0.31**	0.29**	0.28**	0.35**
الوسائل الرقابية	0.29**	0.27**	0.25**	0.28**	0.32**
الكلي	0.35**	0.33**	0.30**	0.29**	0.37**

يتبين من الجدول (57) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a<0,01$)، والعلاقة طردية أي أنه كلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية زاد مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وربما يعزى ذلك إلى التداخل الكبير والواضح ما بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات الأداء الوظيفي، فالعلاقة وثيقة بين الرقابة الإدارية وكفاءة الأداء المرغوبة في المؤسسات، حيث إن الرقابة تقيس الأداء وتصحيح الانحرافات، وتعمل على التأكد من تحقيق الخطط، وقد يتطلب الأمر لتصحيح الانحرافات وإجراء تغيرات في وظائف الإدارة كتعديل أسلوب التوجيه أو وضع

أهداف جديدة،أو ضرورة القيام بإجراءات تعديليه في البناء التنظيمي، والأخذ بأساليب التطوير التنظيمي لرفع كفاءة الأداء، فضلا عن إن كفاءة الأداء في المؤسسات تقضي رقابة وتقييما مستمرا للأداء؛بهدف توجيه الوجهة الصحيحة، فكلما تفهمت القيادات في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم كفاءة الأداء استطاعت أن تستخدمها بفاعليه لتحقيق الأهداف المرجوة.

علاوة على أن تقييم أداء العاملين من أهم الأمور التي تعنى بها الرقابة؛ لأن تقييم أداء العاملين هو أحد أهم الأنشطة التي يقوم بها المدير لكي يحدد كفاءة مرؤوسيه وقدرتهم في أداء العمل، وتهدف الرقابة إلى تقييم الأداء وتشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء الضعيف، حيث ينال ذوو الأداء الجيد مكافآت وحوافز معينة، مثل الاعتراف بهذا الأداء والشكر والمعاملة الطيبة، بينما ذوو الأداء الضعيف قد يحتاجون إلى المزيد من التوجيه،ويستطيع مدير المدرسة أن يستعين ببعض المؤشرات لتقييم أداء المعلمين والعاملين في المدرسة.

وأكبر قيمة لمعامل الارتباط كانت بين الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية وللكلي للأداء الوظيفي للمعلمين وكان يساوي (0.370)، وربما تعد هذه النتيجة منطقية فوجود علاقة طردية موجبة على كل مجال من مجالات الرقابة الإدارية ومع كل مجال من مجالات الأداء الوظيفي أدت إلى وجود علاقة قوية وموجبة على الكلي، وربما يعزى ذلك للدور الكبير الذي تحدثه أساليب الرقابة الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث يشعر المعلمون بأنهم مراقبون سيحاسبون إذا قصروا في مهامهم وأعمالهم وسيكافؤن إذا أبدعوا وأتقنوا عملهم. وأقل قيمة لمعامل الارتباط كانت بين البعد الإداري لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة الباطنة جنوب في سلطنة عمان للرقابة الإدارية و بين بعد النمو المعرفي والمهني للأداء الوظيفي للمعلمين وكان يساوي (0.233). وربما يعزى ذلك إلى أن المبالغة في المتابعة الدقيقة لدوام المعلمين والانتظام بالحصص الصفية، وتقييد أبواب الصرف المالي في مجالات محددة جدا، ربما تخلق حساسية عند بعض المعلمين، مما يضعف حماسهم

إلى المشاركة الفاعلة في الدورات التدريبية وفي تطوير أنفسهم، وفي تقديم المقترحات والأفكار التي من شانها المساهمة في تطوير المدرسة ورفع كفاءتها.

2.4 **التوصيات**

بعد عرض نتائج الدراسة ومناقشتها فان الدراسة توصي بالاتي:

1- تشجيع المدبرين على ممارسة الرقابة الإدارية في الميدان التربوي لوجـــود العلاقة القوية والموجبة بينها وبين المستوى الوظيفي للمعلمين.

2-توجيه الانتباه إلى زيادة الاهتمام بأساليب الرقابة الإدارية وتحديثها لأهميتهـــا الكبيرة في تطوير المدرسة وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

3-ضرورة إيجاد برامج تأهيلية وتدريبية للمعلمين ذوي الخبرات الطويلة للحفاظ على استمرار عطائهم وزيادة حماسهم إلى التطوير والتغيير.

4- إجراء مزيد من الدراسات العلمية على متغيرات جديدة لم تتناولها الدراسة.

5- الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يرد فيها.

6- الاهتمام بتشجيع المعلمين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية .

المراجع

أ. **المراجع باللغة العربية**:

الإبراهيم، عدنان (2000). تحليل واقع الرقابة الإدارية من وجهة نظـــر العـــاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية دراسة ميدانية. أبحاث اليرموك، **سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، العدد3، مجلد 6، ص59-84.

ابو بكر، مصطفى محمود(2005). **الإدارة العامة**. الدار الجامعيـــة، الإســـكندرية، مصر.

أبو حيانه، منوه محمد (2006). **نموذج مقترح للرقابة الإدارية لـــوزارة التربيـــة والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة**. رسالة دكتـــوراه غير منشوره، جامعه عمان العربية للدراسات العليا، الأردن

أبو ماضي، كامل أحمد.(2006). **مدى فعالية أساليب الرقابـــة فـــي المؤســـسات العامة في قطاع غزة**. بحث مقدم لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعـــد الانسحاب الإسرائيلي، بكلية التجارة في الجامعة الإســـلامية فـــي الفتـــرة من13-2006/2/15.=

الأحمد، عبد العزيز أحمد (2008). مفهوم الرقابة الذاتية وفلسفتها لـــدى مـــديري المدارس الثانوية بدوله الكويت ودورها في تفعيل أداره الجـــودة التربويـــة الشاملة. **دراسات في المناهج وطرق التدريس**، 134، الكويت، متوفر عبر http://www.tadres-misr.com/magazine_details.php?ID=139.

البلوشي، طلال بن عبد الله(2009). **نموذج مقترح لرقابه الأداء علـــى المـــشاريع التربوية التطويرية في وزاره التربية والتعليم بـــسلطنة عمـــان**، رســـالة ماجستير غير منشورة، جامعه السلطان قابوس، سلطنه عمان.

البلوي، على صالح(2006). **أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين فى شركه الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير عير منشوره، جامعه مؤتة، الأردن.

البلوي، محمد مفلح(2009) . **الحوافز الممنوحة لمعلمي الصفوف الأولية وعلاقتها بتحسن أدائهم المهني من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بقطـــاع تبوك التعليمي.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـــة مؤتـــة، الكـــرك، الأردن.

بن حبتور، عبد العزيز صالح (2000). أصول ومبادئ الإدارة العامة. ط 1، الدار العلميه و دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البياتي، فارس(2011). **محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البـــشرية.** دار آيلة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

جابر ،جابر عبد الحميد (2001) **اتجاهات وتجارب معاصرة في تقويم أداء التلميذ والمدارس** ،دار الفكر العربى ،القاهرة .

الجمعان، ناديه محمد حسين(2007). **دور المـــساءلة والتفـــويض الإداري فـــي الرقابة الإدارية من وجهه نظر العاملين في وحدات الرقابـــة فـــي وزارة التربية والتعليم فـــي الأردن.** رســـالة ماجـــستير غيـــر منـــشوره،جامعه اليرموك،الأردن.

جهاز الرقابة المالية والإدارية لدولـــه (2013) **ملامـــح عـــن الجهـــاز** متـــوفر: *www.sai.gov.om/* تاريخ الدخول 2013/4/30 م.

الحجري، حميد بن ناصر بن حمد (2005). **أثـــر تفـــويض الـــسلطة علـــى أداء القيادات الإدارية فى مراكز الوزارات بسلطته عمان.** رسالة ماجستير غير منشوره، جامعه مؤتة، الأردن.

حجي، أحمد إسماعيل(2005). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرســـية.** دار الفكـــر العربي، القاهرة، مصر.

الحراحشة، محمد عبود؛ ومقابلة، محمد قاسم.(2009). درجة ممارســـة وظـــائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربيـــة والتعلـــيم فـــي الأردن. **مجلة جامعة دمشق،** 25(3+4): 395-460.

الحربى، أحمد صالح(2003)**الرقابة الإداريـــة وعلاقتهـــا بكفـــاءة الأداء(دراســـة تطبيقيه على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملـــك خالـــد الـــدولي.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

حريم، حسين (2006). **مبادئ الإدارة الحديثة.** دار حامد لنشر والتوزيع، عمـــان، الأردن.

حريم، حسين(2010) **مبادئ الإدارة الحديثة:النظريات.العمليات الإدارية، وظـــائف المنظمة.** ط2، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسونة،فيـــــصل (2008). **أدارة المـــــوارد البـــشرية.** دار أســـــامة للنـــــشر والتوزيع،عمان،الأردن.

حسين، سلامة عبد العظيم.(2007). **ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومـــة التعليم.** الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الخزامى، عبد الحكيم (1999). **تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين.** مكتبـــه أبن سينا، القاهرة، مصر.

خليفات، عبد الفتاح صالح والمطارنة، شرين محمد.(2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنـــوب الأردن. **مجلة جامعة دمشق،** 26(1+2): 599-642.

الدحلة، فيصل عبد الرؤوف (2001). **تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج،**ط1 ،دار المكتبة الوطنية لنشر والتوزيع.

الدره، عبد الباري؛ والصباغ، زهير نعيم (2008). **إدارة المـــوارد البـــشرية.** دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

دره، عبد الباري إبراهيم (2003). **تكنولوجيـــا الأداء البـــشرى فـــي المنظمـــات.** منشورات التنمية العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

دره، عبد الباري؛ جودة، محفوظ(2011). **أساسيات في الإدارة المعاصرة منحـــى نظامي،** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الرازي، محمد أبو بكر(1989). **مختار الصحاح**. دار الكتاب العربـــي. بيـــروت، لبنان.

الرشيدي ،مساعد(2010).**درجة ممارسة الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن .

الزعبى، فايز(1995). **الرقابة الإدارية في منظمـــات الأعمـــال**. ط1، منـــشورات جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الزعبى، ميسون طلاع (2009). اثر الوحدات الرقابة الإدارية على أعضاء هيئـــه التدريس فى الجامعات الأردنية. **مجله العلوم الإنـــسانية**، العـــدد (31)، المجلد(1)، ص 32-5.

السالم، مؤيد؛ و صالح، عادل (2002). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**. اربد: عالم الكتب الحديث،الأردن.

السعاوي، عبد الرحمن (2002). **نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية**. ندوه الرؤية المـــستقبلية للاقتـــصاد الـــسعودي محـــور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المملكة العربية السعودية.

السلمي، علي(1995) . **الإدارة العامة**. مكتبة غريب، القاهرة، مصر.

سليمان، حنفي محمود(1987).**السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر.

سيد، عاطف عبد الرحمن (2008). الرقابة الإستراتيجية وواقع تطبيقها في قطـــاع التعليم قبل الجامعي. **المجلة العلمية لعلوم التربيـــة البدنيـــة والرياضـــي** ه175،10-223،مصر.

الشهري، محمد (2011). **أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية فى جامعة تبوك**. رسالة ماجستير غير منـــشورة.جامعـــة مؤتة، الكرك، الأردن.

الشواورة، فيصل (2005). **مبادئ إدارة الأعمال**. الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

شوقى، محمد (2005). **الإدارة المعاصرة مدخل حديث**. دار النهضة العربية، ط 1، القاهرة، مصر.

الصيرفى، محمد (2008). **قياس وتقويم أداء العاملين**. مؤسسه حورش الدولية لنشر والتوزيع،الإسكندرية ،مصر

الصيرفي، محمد (2007). **الرقابة الشعبية على أداء القطاع الحكومة**. دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، مصر.

الطائى، يوسف الحسن (2006). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**، مؤسسه الوراق، عمان، الأردن.

الطنيجى، سالم (2003).**توظيف تقنيات الحاسوب في الإدارة المدرسية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية.

الطويل، هانى عبد الرحمن (2006). **الإدارة التعليمية**. دار مفاهيم وأفاق.الطبعة الثالث، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الظاهر، نعيم (2009). **أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة**. جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

عاطف، زاهر عبد الرحيم (2009). **الرقابة على الأعمال الإدارية**. الطبعة الأولى، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العامرية، إيمان بنت حميد(2012). **الرقابة الإدارية على مؤسسات التعليم العام في سلطنة عمان (تصور مقترح)**. رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة السلطان قابوس،سلطنة عمان.

عباس، على (2008). **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**. ط1، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد المحسن، توفيق محمد (2002). **تقييم الأداء، مداخل جديدة العالم جديد**. دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

عبدالله، محمد حسين (2002). اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظام تقييم الأداء. **مجلة جامعة الملك سعود**، المجلد 14، العدد1، ص47-78.

علاونة، فاتن(2010). **درجه استخدام مديري المدارس الأردنية للحاسوب في أداء مهامهم الإدارية والصعوبات التي تواجههم من وجهه نظرهم ونظر معلميهم**. رسالة ماجستير غير منشورة،جامعه اليرموك،الأردن.

عليان، ربحي مصطفى (2010). **العمليات الإدارية**. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العمرات، محمد.(2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 4(6): 349-359.

عياش، رضوان مجاهد (2003). **مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن

عياصرة، معن محمود(2008). **القيادة والرقابة والاتصال الإداري** ". دار الحامد، عمان، الأردن.

الغافرى، زكيه بنت سعيد (2007). **تطوير مهام مدير المدرسة فى سلطنه عمان فى ضوء المحاسبية**. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعه السلطان قابوس، مسقط، سلطنه عمان.

الفاعوري، محمد عيسى.(2008). **الإدارة بالرقابة**. عمان، دار كنوز المعرفة.

القريوتى، محمد قاسم(2004). **مبادئ الإدارة _ النظريات والعمليات والوظائف**. دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الكردي، أحمد (2011). **كيفية تقييم الأداء المنظمات الأعمال**. متوفر عبر ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_6535.htm/ تاريخ الدخول 2013/6/20م.

المجذوب، طارق (2002). **الإدارة العامة**. منشورات الحقوقية، بيروت، لبنان.

مخمير، عبد العزيز(1999). **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

المغريى، كامل محمد(2007). **الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشاة مع الحداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**. ط1، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الموسوى، سنان(2006). **أدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

النعيمى، عبد المجيد محمود (1997). **مبادئ الإدارة العامة**. شركه ألجا للطباعة والنشر العلمي المحدود، مالطا.

النومسي، محمد نواش (2011). **أثر الرقابة الإدارية على السلوك الإبداعي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الهاشم، عادل(2004). **أثر جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية على فاعلية الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية – دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

هلال،محمد عبد الغنى(1999). **مهارات أداره الأداء**. مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2، القاهرة، مصر.

الهيتى، خالد (2000)، **أداره الموارد البشرية: مدخل استراتيجي** .(الطبعة الأولى)، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

وزاره التربية والتعليم (2013). **دائرة التدقيق الداخلي بوابه سلطنه عمان التعليمية**، متوفر: www.moe.gov.om/portal/sitebuilder/sites /eps/Arabic/MOE/.../notice.aspx تاريخ الدخول 2013/4/12 م.

ياغي، محمد عبد الفتاح (1987). **الرقابة في الإدارة العامة**. ط 1، جامعه الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ياغي، محمد عبد الفتاح (1994).**الرقابة في الإدارة العامة**. الطبعـــة الثانية،كليـــة العلوم الإدارية،جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.

أ- المراجع الأجنبية:

Carter, D. (1948). A national Study of school level Accountability Indicators Systems. **Dissertation Abstracts International**, A60/09.P.3208.

Choudhry,I.A(1999)Education under the municipal administration in Pakistan International **Journal of Education Management** ,13(5),253-259.doi:10.1108/09513549910286602 .

Dewolf,Inge,and Jenssens, Frans.(2007).Effects and side Effectes of Inspection :An Overview of Emprical Studies. **Oxford Review of Education** .3,PP.379-960(Abstract)

Eden, D.(2001).Who Controls the Teachers? Overt and Covert Control in Schools. **Educational Management Administration Leadership**، 29(1**):** 97-111**.**

Fred, D.(2001),**strategic management concepts** 8th New Jersey ,prentice Hall,

Goedele v: Jan b :Mntin v :Peter ,p(2009) using school primary school principals **Journal of School Effectiveness and School Improvement** ,20(2),59-65.

Haugolokken،overkr،and Ramberg,PER.(2007).-Autonomy or Control: Discussion of A Central Dilemma in Developing A realistic Teatcher Education in Norway. J**ournal of Education for Teaching** , Feb.33,1, PP.55-690(Abstract)

Mo, Karl, (2004) "financial management and analysis**"**،**Journal of Gotebrorgs University**، **Sweden**, 2, 2,pp8.

Poon's, June(2003) **effects of performance appraisal politics on job satisfaction and Turn over intention** , **Journal personal review**33, 3, PP 322-334.

Rue،L.W& Byars.L.L,2005,**Management –skills and Applicatoin**, McGraw Hill،USA،11 edition,2004.

Timperley.Helen .(1998). Performance appraisal: principals pers-pectives and some implications **Journal of educational administration** vol-36. 1,pp 44-58>

UNITED NATIONS DEVELOPNENT PROGRAMME (2002). **Handbook on monitoring and evaluation for results**. Usa.

Zarifa,David,&Davies, scott,(2007).Balance of power: Public Opinion on Control in Education. **Canadian Journal of Sociology** ,vol. 32،.2, PP.259-770.

ملحق (أ)
الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

قسم الأصول والإدارة التربوية

الأستاذ الفاضل :................................ المحترم

تحية طيبة وبعد،

أود الإفادة أنني أعتزم القيام بدراسة علمية بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان" وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية.

ولما عرف عنكم من خبرة علمية متميزة في هذا المجال، أكون ممتنا لو تكرمتم بقراءة فقرات الاستبيان وإبداء رأيكم وملاحظاتكم بمدى ملاءمه فقراتها وسلامة الصياغة اللغوية وإضافة أية ملاحظات أو تعديلات ترونها مناسبة في المكان المخصص لذلك لإثراء هذه الدراسة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم لخدمة البحث العلمي

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة:

إيمان بنت محمد بن المعولي

الرقابة الإدارية

الرقم	الفقرة	ملائمة الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	
	مجال القرار الإداري					
1	تحظى القرارات الإدارية بالمدرسة بقبول المعلمين					
2	تنسجم القرارات الإدارية التي يصدرها مدير المدرسة مع الأنظمة والتعليمات					
3	تمتاز القرارات الإدارية بالمدرسة بالعدالة والموضوعية					
4	تصدر القرارات الإدارية بالوقت المناسب					
5	تستند القرارات الإدارية بالمدرسة إلى دراسة علمية					
6	تنسجم القرارات الإدارية مع التوجهات المستقبلية للمدرسة وتحقق أهدافها					
	المجال الإداري					
7	يتابع مدير المدرسة الأمور الدراسية المتعلقة بالاستعداد للعام الدراسي					
8	يعتمد مدير المدرسة سجلات خاصة لغايات أداء العاملين					
9	يزود مدير المدرسة المعلمين بتغذية راجعة حول أدائهم					
10	يتابع مدير المدرسة دوام الهيئة التدريسية في المدرسة					

11	يتابع مدير المدرسة برنامج الحصص الأسبوعي					
12	يقوم مدير المدرسة بمراقبة برنـــامج المناوبة					
13	يتابع مدير المدرسة حضور وغياب الطلبة					
14	يتابع مدير المدرسة أحـــوال الطلبـــة الصحية					
15	يتابع مدير المدرسة الأمور الماليـــة وصرفها					
16	يتابع مدير المدرسة تـــوفر اللـــوازم المدرسية					
17	يتابع مدير المدرســـة مـــدى التـــزام المستخدمين بعملهم					
18	يتابع مدير المدرسة صـــيانة البنـــاء المدرسي					
19	يراقب مدير المدرسة مـــدى التـــزام العاملين بالمدرسة بحضور الطابور الصباحي					
20	يقوم مدير المدرسة بعقد اجتماعات دورية لتـــصحيح التجـــاوزات عـــن المعايير المحددة					
	المجال الفني					
21	يتابع مدير المدرسة الخطط اليوميـــة والفصلية للمعلمين					
22	يتابع مدير المدرسة مـــدى مواءمـــة الامتحانات للمناهج ولقدرات الطلبة					
23	يتابع مدير المدرسة عمـــل المرشـــد الطلابي					

24	يتابع مدير المدرسة عمل أمين المكتبة					
25	يراقب مدير المدرسة سير الحصص الصفية					
26	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين بالتنسيق مع المشرفين التربويين					
27	يتابع مدير المدرسة عمل قيمي المختبرات المدرسية					
28	يقوم مدير المدرسة بمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل مع المعلمين حال حدوثها					
29	يضع مدير المدرسة برنامج للزيارات الصفية للمعلمين ويطلعهم عليه					
30	يتابع مدير المدرسة تنفيذ المعلمين لخططهم السنوية ضمن الزمن المحدد					
	مجال الوسائل الرقابية					
31	يعتمد مدير المدرسة على معلومات موثوق بها في رقابته					
32	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء المعلمين					
33	يقوم مدير المدرسة بفحص الشكاوي المتعلقة بأداء المعلمين ومتابعتها					
34	يعتمد مدير المدرسة أسلوب التفتيش المنتظم والدوري لمتابعة أداء المعلمين					
35	يستخدم مدير المدرسة أدوات التقنية الحديثة لمتابعة أداء المعلمين					
36	يستخدم مدير المدرسة البيانات					

	الإحصائية لمراقبة أداء المعلمين					
37	يقوم مدير المدرسة بتحديد معايير رقابية لمتابعة أداء المعلمين					
	يقوم مدير المدرسة بتقييم أداء المعلمين بشكل دوري					

الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	ملائمة الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		ملاحظات
		مناسب	غير مناسب	مناسب	غير مناسب	
الأداء التعليمي						
1	يمتلك المعلم الكفاءة في أداء المهام المطلوبة منه					
2	يمتلك المعلم القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلف بها					
3	ينجز المعلم الخطة في الوقت المحدد					
4	يخطط لعمله الفصلي.					
5	يستخدم المعلم طرقاً متعددة للتقويم					
6	يطبق المعلم طرقا وإستراتيجيات تدريس حديثة					
7	يستخدم المعلم وسائل تعليمية كالحاسوب					
8	أقوم بانجاز ما يطلب مني من					

	أعمال إضافية					
	مجال العلاقات مع الآخرين					
9	يتعاون مع زملاءه المعلمين					
10	يمتلك مهارات الاتصال مع الآخرين					
11	يمتلك القدرة على حل المشكلات					
12	يسهم في سد حاجات المجتمع المحلي					
13	يمكن للطلبة التواصل معه					
14	علاقاتي مع زملائي في العمل علاقة طيبة وحسنه					
15	احرص على تبادل الخبرات ومصادر المعرفة مع زملائي					
16	تقوم علاقتي مع رؤسائي على الاحترام والثقة المتبادلة					
17	أشارك أولياء الأمور في متابعة أبناءهم					
	مجال السلوكيات والانضباط					
18	التزم بوقت الحصة الصفية					
19	استغل وقت الحصة بشكل فاعل					
20	أتصرف بعقلانية في المواقف الصعبة					
21	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي بدقة					
22	اشعر بأنني اعمل بروح قوانين					

	وأنظمة وزارة التربية والتعليم					
23	التزم بسلوكيات المجتمع وأخلاقياته					
24	أحاول أن أكون قدوة حسنة في تعاملي وتصرفاتي					
25	أتقيـــد بمواعيـــد الانـــصراف والحضور للمدرسة					
26	استطيع تحمل المسؤولية القانونية والأخلاقية					
مجال النمو المعرفي والمهني						
27	احرص على متابعة كل ما يستجد في الميدان التربوي					
28	أشارك في الدورات التدريبية واستفيد منها					
29	أقوم بالاطلاع على المراجع والبحوث المتعلقة بعملي					

ملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

قسم الأصول والأدارة التربوية

الفاضل مدير / مديرة.................................

الفاضل المعلم / المعلمة.................................

تحية طيبة وبعد ،

تعتزم الباحثة القيام بدراسة علمية بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عمان".وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة ، بدقة وموضوعية، علما بأن المعلومات التي سوف أحصل عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم لخدمة البحث العلمي

وأقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة:

إيمان بنت محمد بن زيد المعولي

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

يرجى وضع أشارة (X) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

1-النوع الاجتماعي : ذكر ( ) أنثى ( )

2-المسمى الوظيفي: مدير( ) مديرة ( )

معلم ( ) معلمة ( )

3- مستوى المدرسة: عام ( ) أساسي ( )

4- المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ( ) بكالوريوس+ دبلوم ( )دراسات عليا ( )

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) 5- أقل من 10سنوات ( )

10سنوات فأكثر ( )

القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بالرقابة الإدارية يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع أشارة (X) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقابة الإدارية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	مجال القرار الإداري					
1	تحظى قرارات مدير المدرسة الإدارية بقبول المعلمين					
2	تنسجم قرارات مدير المدرسة الإدارية مع الأنظمة والتعليمات					
3	تمتاز قرارات مدير المدرسة الإدارية بالعدالة والموضوعية					
4	يصدر مدير المدرسة القرارات الإدارية فى الوقت المناسب					
5	تستند قرارات مدير المدرسة الإدارية على أسس علمية					
6	تنسجم قرارات مدير المدرسة الإدارية مع التوجهات المستقبلية للمدرسة					
	المجال الإداري					
7	يتابع مدير المدرسة الأمور الدراسية المتعلقة بالاستعداد للعام الدراسي					
8	يزود مدير المدرسة المعلمين					

	بتغذية راجعة حول أدائهم					
9	يتابع مدير المدرسة دوام الهيئة التدريسية في المدرسة					
10	يتابع مدير المدرسة برنامج الحصص الأسبوعي					
11	يقوم مدير المدرسة بمتابعة برنامج المناوبة					
12	يقوم مدير المدرسة بمتابعة حضور وغياب الطلبة					
13	يقوم مدير المدرسة بمتابعة أحوال الطلبة الصحية					
14	يقوم مدير المدرسة بمتابعة الأمور المالية وصرفها					
15	يقوم مدير المدرسة بمتابعة توفر اللوازم المدرسية					
16	يقوم مدير المدرسة بمتابعة صيانة البناء المدرسي					
المجال الفني						
17	يتابع مدير المدرسة الخطط اليومية والفصلية للمعلمين					
18	يتابع مدير المدرسة درجة مواءمة الامتحانات للمناهج ولقدرات الطلبة					
19	يتابع مدير المدرسة عمل المرشد الطلابي					

20	يتابع مدير المدرسة عمل أخصائي مصادر التعلم					
21	مراقبة مدير المدرسة سير الحصص الصفية					
22	يتابع مدير المدرسة أداء المعلمين بالتنسيق مع المشرفين التربويين					
23	يتابع مدير المدرسة عمل فنئي المختبرات المدرسية					
24	يقوم مدير المدرسة بمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل مع المعلمين حال حدوثها					
25	يضع مدير المدرسة برنامجا للزيارات الصفية للمعلمين ويطلعهم عليه					
26	يتابع مدير المدرسة تنفيذ المعلمين لخططهم السنوية ضمن الزمن المحدد					
	مجال الوسائل الرقابية					
27	يعتمد مدير المدرسة على معلومات موثوق بها في رقابته					
28	يستخدم مدير المدرسة أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة أداء المعلمين					
29	يقوم مدير المدرسة بفحص الشكاوي المتعلقة بأداء المعلمين					

	ومتابعتها					
30	يعتمد مدير المدرسة على أسلوب الأشراف المنتظم والدوري لمتابعة أداء المعلمين					
31	يستخدم مـــدير المدرســـة أدوات التقنيـــة الحديثـــة لمتابعـــة أداء المعلمين					
32	يقوم مدير المدرسة بتحديد معايير رقابية لمتابعة أداء المعلمين					

القسم الثالث: الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع أشارة (X) عند البديل الذي يعكس رأيك:

الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أطلاقا
	الأداء التعليمي					
1	يمتلك المعلم الكفاءة في أداء المهام المطلوبة منه					
2	يمتلك المعلم القدرة علـــى اتخـــاذ القرار في المهام المكلف بها					
3	ينجز المعلم الخطة السنوية فـــي الوقت المحدد					
4	يخطط المعلم للعمل الفصلي					
5	يستخدم المعلم طرق متعددة للتقويم					
6	يطبق المعلم طرق وإســـتراتيجيات تدريس حديثة					

7	يقوم المعلم بانجاز ما يطلب منـــه من أعمال إضافية					
	مجال العلاقات مع الآخرين					
8	يمتلك المعلم مهارات الاتصال مع الآخرين					
9	يمتلك المعلم المقـــدرة علــــى حـــل المشكلات					
10	يسمح المعلم للطلبة بالتواصل معه					
11	يقوم المعلم ببناء علاقة طيبة وحسنه مع الزملاء في العمل					
12	يحرص المعلم على تبادل الخبرات ومصادر المعرفة مع الزملاء					
13	يسود الاحترام والثقة المتبادلة في علاقته مع الرؤساء					
14	يشارك المعلم أولياء الأمور في متابعة أبنائهم					
	مجال السلوكيات والانضباط					
15	يستغل المعلم وقت الحصة بـــشكل فاعل					
16	يتصرف المعلم بحكمة في المواقف الصعبة					
17	يلتزم المعلم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفته بدقة					
18	يعمل المعلم بروح قوانين وأنظمة وزارة التربية والتعليم					

19	يكون المعلم قدوة حسنة في تعامله وتصرفاته					
20	يتقيد المعلم بمواعيد الانصراف والحضور للمدرسة					
21	يلتزم المعلم بأخلاقيات مهنة التعليم					
مجال النمو المعرفي والمهني						
22	يحرص المعلم على متابعة كل ما يستجد في الميدان التربوي					
23	يشارك المعلم في الدورات التدريبية والاستفادة منها					
24	يطلع المعلم على المراجع والبحوث المتعلقة بعمله					
25	يقوم المعلم بربط المعلومات النظرية بالتطبيقات					
26	يستخدم المعلم التكنولوجيا في تحسين تعلم الطلبة					
27	يقدم المعلم حلول لمشكلات علمية تقابله للجهات المختصة					

ملحق(ج)
قائمة بأسماء المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ.د عبد الفتاح خليفات	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
أ.د حسن الطعاني	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
أ.د. هاني عبد الرحمن الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د. سلامه يوسف طناش	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د. أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. نائل الرشايدة	إدارة تربوية	جامعه مؤتة
د. صبرى الطراونة	قياس وتقويم	جامعه مؤتة
د. حسين المؤمني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. عبد الحكيم حجازي	إدارة تربوية	جامعه اليرموك
د. رائد خضر	مناهج اللغة العربية وأساليب تدريسها	جامعه اليرموك
د. هاني الكريمين	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
د. جهاد الفرجات	إدارة أعمال	جامعة جرش
د.مصطفى أحمد بني مصطفى	إدارة أعمال	جامعة جرش
د. عرفات صالح السيباني	حاسوب	كليه الإدارة والتكنولوجيا
د. محمود عقله	إدارة أعمال	جامعة جرش
د. ناصر راشد المعولي	اقتصاد دولي	جامعة السلطان قابوس
د.عبد الله مسلم الهشامي	المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	جامعة السلطان قابوس
د. منى السيابى	إدارة تربوية	جامعة السلطان قابوس
د. صباح نحم عبد الله	لغة عربية	كلية الإدارة والتكنولوجيا
السيد محمد إسماعيل القضاه	قياس وتقويم	جامعة الطفيلة التقنية

ملحق (د)

كتب تسهيل المهمه

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY President Office	جامعة مؤتة مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ٣٠٠٠/٣٨/٣٠٠٠ ٦٤٤٤

التاريخ : ١٣/رمضان/١٤٣٣هـ

الموافق : ١/٨/٢٠١٢م

سعادة الملحق الثقافي لسفارة سلطنة عُمان المحترم

عمّان

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة إيمان بنت محمد المعولي، والتي تدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير الإدارة التربوية، في تطبيق استبانة دراستها الموسومة بـ: "درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري ومعلمي سلطنة عمان"، على المعنيين في سلطنة عمان؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ. د. عبدالرحيم الحنيطي

نسخة: عميد الدراسات العليا

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

سفارة سلطنة عمان
الملحقية الثقافية
عمان - الأردن

Embassy Of Sultanate Of Oman
Cultural Attache
Amman - Jordan

الرقم: ٢٠٠٩/١٠٢٠
٢٠٠٩/٨/٨

الفاضل/عطا بن عبدالله الحارثي   المحترم

مدير دائرة الدراسات العليا

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته، و بعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

للطالبة العمانية/إيمان بنت محمد بن زيد العوفي

تود الملحقية الثقافية بسفارة سلطنة عمان لدى المملكة الأردنية الهاشمية، الافادة بأن الطالبة أعلاه تدرس حالياً في برنامج الماجستير/جامعة مؤتة، في مرحلة إعداد الرسالة بعنوان:(درجة ممارسة مديري المدارس الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري ومعلمي سلطنة عمان).

نرجو التكرم بالموافقة، والتوجيه بالايعاز من أجل تسهيل مهمة دراسة الباحثة المذكورة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

عن / د.عبدالله بن جمعة الكعبي
الملحق الثقافي

ص.ب: ٩٢٦٤٢١ عمان ١١١٩٠ الأردن
Tel.: 5601505 / 5601521 Fax: 56015..
E-mail: cu_amman@yahoo.com
Web Site: www.oa-ombud.org.jo

سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة الباطنة جنوب

الرقم
التاريخ / / هـ
الموافق ١٨ / ١٢ / ٢٠١٢م

الأفاضل / مديرو ومديرات المدارس المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

الموضوع (الفاضلة/إيمان بنت محمد بن زيد المعولية)

نود الإفادة بأن المذكورة أعلاه تقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية حول موضوع ،(درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في سلطنة عُمان) وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي ومديري المدارس بالمحافظة .

عليه ، نأمل التكرم بتسهيل مهمتها ، وسوف تقوم الباحثة بالتنسيق معكم حول تطبيق أداة الدراسة على الفئات المستهدفة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام .

د . ناصر بن عبدالله بن سالم العبري
المدير العام

هاتف : ٢٦٨٧٦٢٠٧ / ٢٦٨٧٦٢٠٦ ،فاكس:٢٦٨٧٥٠٨٣ ،ص.ب :٣، الرمز البريدي:٣٢٩- الرستاق
البريد الإلكتروني :s-batinah.net موقع الوزارة : www : moe.gov.om

بسم الله الرحمن الرحيم

Sultanate of Oman Ministry of Higher Education Directorate General of Scholarships Department of Postgraduate Studies	سلطنة عمان وزارة التعليم العالي المديرية العامة للبعثات دائرة الدراسات العليا

No. :

Date :

الرقم : د.د.ع / : ٢٩٢٥

التاريخ :

الموافق : ٣/ ٩ / ٢٠١٢م

شهادة لمن يهمه الأمر

تشهد دائرة الدراسات العليا بوزارة التعليم العالي بأن الفاضله/ **ايمان بنت محمد بن زيد المعولي** مقيدة بجامعة مؤته بالمملكة الاردنية الهاشمية لنيل درجة الماجستير في مجال الادارة التربوية وهي حالياً في مرحلة إعداد البحث بعنوان (درجة ممارسة مديري المدارس للرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري ومعلمي سلطنة عمان) .

نرجو التكرم بمساعدة المذكوره في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبه لبحثها قدر الإمكان .

علي بن عبدالله الحارثي

مدير دائرة الدراسات العليا

ص.ب : ٨٢ روي، الرمز البريدي : ١١٢، سلطنة عمان، مباشر : ٢٤٧٥٥٧١٢، فاكس : ٢٤٧٥٥٧١٤
P.O. Box : 82 Ruwi, Postal Code : 112, Sultanate of Oman, Dir. : 24755712, Fax : 24755714
E-mail : DG_scholarship@mohe.gov.om

ملحق (هـ)

ملحق بأسماء مدارس المحافظة

بيان باعداد الطلبة والشعب والاداريين والمعلمين حسب المدرسة والمحافظة للعام الدراسي 2011/2012

المنطقة	الولاية	اسم المدرسة	طلبة	الشعب	الاداريين	المعلمين
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	الامام ناصر بن مرشد للبنين الصفوف (11-12)	940	26	14	86
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	الشيخ خلف بن سنان الغافرى للتعليم الاساسى الصفوف (5-12)	851	28	11	68
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	النوار بنت مالك للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-12)	631	23	12	75
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	النعمان بن بشير للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	637	23	10	62
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	الرستاق للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-12)	816	28	15	82
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	الامام سعيد بن عبدالله للتعليم الاساسى الصفوف (5-10)	223	11	9	31
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	صهيب بن سنان للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-12)	630	24	11	54
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	الحزم للتعليم الاساسى للصفوف (1-10)	625	24	9	77
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	هشام بن حكيم للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	233	10	7	24
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	يقاء للتعليم الااساسى (1-10)	483	21	10	76
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	اسيد بن حضير للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	196	9	9	28
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	وادى بنى هنى للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-10)	210	11	11	34
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	القريه للتعليم الاساسى للصفوف (1-12)	509	20	8	67
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	العهد للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	723	25	6	72
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	اروى بنت الحارث للبنات الصفوف (11-12)	823	23	14	69
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	جماء للتعليم الاساسى الصفوف (1-10)	420	16	9	51
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	عزاء بنت قيس للتعليم الاساسى للبنات للصفوف 5-10	1129	36	16	95
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	الوشيل للتعليم الاساسى للصفوف1-4	606	21	7	60
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	عثمان بن مظعون للتعليم الاساسى للبنين الصفوف(5-12)	393	16	9	40
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	الحوقين للتعليم الاساسى للصفوف 1-12	750	31	9	85
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	الامام الحسن بن سعيد السحتنى للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-12)	592	22	11	55
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	وادى السحتن للتعليم الاساسى الصفوف (1-12)	710	30	8	106
محافظة جنوب الباطنة	الرستاق	ام كلثوم بنت على للتعليم الاساسى الصفوف (1-10)	229	12	6	54

43	10	17	408	عبدالله بن جعفر للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-12)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
56	8	13	234	حاجر بنى عمر للتعليم الاساسى الصفوف (1-10)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
41	8	17	405	البراء بن مالك للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-12)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
104	9	25	623	سنى للتعليم الاساسى الصفوف (1-12)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
37	7	10	170	مرى للتعليم الاساسى الصفوف 1 - 10	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
44	9	15	309	الطباقه والخضراء للتعليم الاساسى الصفوف (1-10)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
58	8	14	343	بلدسيت للتعليم الاساسي(1-12)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
30	4	8	41	سيع للتعليم الاساسى الصفوف (1-9)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
74	7	21	346	وادى بنى عوف للتعليم الاساسى الصفوف (1-12)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
56	7	21	608	دار الحكمه للتعليم الاساسى الصفوف 1-4	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
49	8	23	613	الشعاع للتعليم الاساسى 1-4	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
41	6	17	477	خفدى للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
25	7	10	223	الثقافة للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
74	13	30	994	سعد بن الربيع للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
83	12	32	1065	اسماء بنت يزيد للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-10)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
49	7	22	590	حى النهضه للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
32	1	12	63	يصب للتعليم الاساسى الصفوف (1-12)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
71	12	32	993	الفضل بن العباس للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	الرستاق	محافظة جنوب الباطنة
66	11	27	825	الامام الصلت بن مالك للبنين الصفوف (10-12)	المصنعة	محافظة جنوب الباطنة
45	10	18	488	الخليل بن احمد الفراهيدى للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-12)	المصنعة	محافظة جنوب الباطنة
81	12	31	955	الامام خنبش بن محمد للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-12)	المصنعة	محافظة جنوب الباطنة
72	11	28	859	كعب بن سور للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	المصنعة	محافظة جنوب الباطنة
78	11	27	808	عاتكه بنت ابى صفره للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-10)	المصنعة	محافظة جنوب الباطنة
74	11	25	811	ام كلثوم بنت عقبه للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-10)	المصنعة	محافظة جنوب الباطنة
50	8	19	548	الصفاء للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	المصنعة	محافظة جنوب الباطنة

محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	ابو عبالى الساحل للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	474	18	6	46
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	الشعيبه للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	446	16	7	42
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	الطفيل بن عمرو للتعليم العام للبنين الصفوف (5-9)	289	10	7	27
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	الشرس للتعليم العام الصفوف (1-9)	765	29	8	65
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	الشيخ سعيد بن محرز النزوى للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	474	16	10	41
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	الملده للتعليم الاساسى الصفوف (1-10)	962	32	11	79
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	ودام الساحل للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	478	18	6	47
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	ودام الغاف للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-12)	867	30	11	76
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	ام حبيبه للبنات الصفوف (11-12)	1064	25	14	81
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	الرجاء للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	678	24	7	61
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	العزه للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	491	17	7	39
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	اسعد بن زراره للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	1154	34	11	86
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	شمس الهدى للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-10)	613	20	10	51
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	اليقين للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-10)	389	15	10	41
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	العلاء بن وهب للبنين الصفوف (11-12)	339	12	12	30
محافظة جنوب الباطنة	المصنعة	دره المعرفه للتعليم الاساسي(1-4)	612	21	6	39
محافظة جنوب الباطنة	بركاء	الامام بركات بن محمد للبنين الصفوف (11-12)	838	22	14	63
محافظة جنوب الباطنة	بركاء	عبد بن الجلندى للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	936	30	10	66
محافظة جنوب الباطنة	بركاء	الرميس للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (7-12)	941	31	17	83
محافظة جنوب الباطنة	بركاء	الباسط للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	846	28	9	66
محافظة جنوب الباطنة	بركاء	حمود بن عزان البوسعيدى للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	679	22	9	50
محافظة جنوب الباطنة	بركاء	عمرو بن الجموح للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	1092	35	10	78
محافظة جنوب الباطنة	بركاء	خوله بنت ثعلبه للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-10)	956	30	14	79
محافظة جنوب الباطنة	بركاء	النعمان للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	376	14	5	44
محافظة جنوب الباطنة	بركاء	دار الفكر للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	443	17	6	39
محافظة جنوب	بركاء	العقده للتعليم العام للبنين الصفوف (5-9)	301	11	7	24

الباطنة						
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	زينب ام المؤمنين للتعليم العام الصفوف (1-10)	771	28	7	65
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	الامل للبنات الصفوف (11-12)	927	25	12	69
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	دره الهاشميه للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-10)	999	33	12	76
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	الجنينه للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	554	19	6	55
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	مشاعل المعرفه للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	633	22	7	53
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	السوادى للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	684	25	6	60
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	ام اياس للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-10)	591	21	12	53
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	سحبان وائل للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-12)	977	34	9	80
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	شراف بنت خليفه للتعليم الاساسى الصفوف (1-10)	786	29	9	68
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	نبع البلاغه للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	575	20	7	49
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	دار الهدى للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	570	21	6	48
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	البله للبنات الصفوف (11-12)	549	18	13	51
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	ينابيع الحكمه للتعليم الاساسى الصفوف (1-6)	670	24	9	52
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	الثناء للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	638	23	7	50
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	ثابت بن قيس للتعليم الاساسى للبنين الصفوف(5-10)	821	24	11	63
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	اسماء بنت النعمان للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-10)	700	23	11	53
محافظة جنوب الباطنة	بـركـاء	عبدالله بن وهب للبنين الصفوف (11-12)	479	15	11	38
محافظة جنوب الباطنة	نـخـل	الخليل بن شاذان للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-12)	1016	34	14	79
محافظة جنوب الباطنة	نـخـل	الهدى للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	509	19	7	47
محافظة جنوب الباطنة	نـخـل	عقيل بن ابى طالب للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-12)	399	17	10	40
محافظة جنوب الباطنة	نـخـل	الابيض للتعليم الاساسى الصفوف (1-12)	668	27	6	74
محافظة جنوب الباطنة	نـخـل	نخل للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-12)	912	31	12	84
محافظة جنوب الباطنة	نـخـل	الماثر للتعليم الاساسى الصفوف (1-10)	133	10	6	35
محافظة جنوب الباطنة	نـخـل	الامام محمد بن سليمان المفرجى للتعليم العام للبنين الصفوف (5-12)	196	10	7	23
محافظة جنوب الباطنة	نـخـل	وادى مستل للتعليم العام الصفوف (1-12)	377	16	8	44

40	4	13	343	بهجه العلم للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	نـخـل	محافظة جنوب الباطنة
42	9	14	270	الاتقان للتعليم الاساسى الصفوف(1-10)	نـخـل	محافظة جنوب الباطنة
23	8	9	205	الوضاح بن عقبه للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-10)	نـخـل	محافظة جنوب الباطنة
65	12	30	844	معوله بن شمس للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-12)	وادي المعاول	محافظة جنوب الباطنة
69	11	28	778	اسيه بنت مزاحم للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-12)	وادي المعاول	محافظة جنوب الباطنة
18	5	6	147	سعيد بن عامر الجمحى للتعليم العام للبنين الصفوف (5-9)	وادي المعاول	محافظة جنوب الباطنة
51	7	18	427	حبرا للتعليم الاساسى الصفوف (1-10)	وادي المعاول	محافظة جنوب الباطنة
12	4	5	101	الامام عمر بن القاسم الفضيلى للتعليم العام للبنين الصفوف (5-9)	وادي المعاول	محافظة جنوب الباطنة
40	8	14	309	اللاجال للتعليم الاساسى الصفوف (1-10)	وادي المعاول	محافظة جنوب الباطنة
50	6	22	597	وادى المعاول للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	وادي المعاول	محافظة جنوب الباطنة
66	10	30	862	الشيخ ابوقحطان الهجارى للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-12)	العوابي	محافظة جنوب الباطنة
42	9	19	472	وادى بنى خروص للتعليم الاساسى للبنين الصفوف (5-12)	العوابي	محافظة جنوب الباطنة
59	10	20	485	ام حكيم للتعليم الاساسى الصفوف (1-12)	العوابي	محافظة جنوب الباطنة
75	10	28	848	سلمى بنت قيس للتعليم الاساسى للبنات الصفوف (5-12)	العوابي	محافظة جنوب الباطنة
43	8	17	463	العوابى للتعليم الاساسى الصفوف (1-4)	العوابي	محافظة جنوب الباطنة
46	6	14	303	ستال للتعليم الاساسى للصفوف (1-10)	العوابي	محافظة جنوب الباطنة
26	6	12	311	المعالم للتعليم الاساسى الصفوف(1-4)	العوابي	محافظة جنوب الباطنة

المعلومات الشخصية

الاسم: أيمان بنت محمد بن زيد المعولي

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: ماجستير الإدارة التربوية

السنة: 2013

العنوان البريدي: سلطنة عُمان – محافظة جنوب الباطنة- وادي المعاول

هاتف رقم : 0096895282406

البريد الإلكتروني: I.almawali@hotmail.com